



**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO
DE LUCRO, UNA APROXIMACIÓN DESDE LAS BUENAS PRACTICAS DE
GOBIERNO CORPORATIVO.**

ELIZABETH MORENO MUÑOZ

MAESTRÍA EN FINANZAS CORPORATIVAS

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION CESA

BOGOTA DC

2019

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO
DE LUCRO, UNA APROXIMACIÓN DESDE LAS BUENAS PRACTICAS DE
GOBIERNO CORPORATIVO.**

ELIZABETH MORENO MUÑOZ

TUTORES:

ALVARO ALEXANDER GUZMAN VASQUEZ

MARIA ANDREA TRUJILLO DAVILA

MAESTRÍA EN FINANZAS CORPORATIVAS

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION CESA

BOGOTA DC

2019

INTRODUCCIÓN:

Son cada vez más el número de Instituciones de Educación Superior que se crean en el país y dicho crecimiento genera sensación de aumento en la cobertura del servicio en el territorio nacional. Sin embargo, ese crecimiento no brinda garantías de cumplimiento de estas instituciones que nacen con el deber de brindar un servicio de educación de calidad; es por esto y por dar visibilidad de la exposición al riesgo al que están expuestas las instituciones y sus estudiantes que se evalúa la necesidad de implementar y adecuar un Sistema de Gestión Administración de Riesgos que vaya de la mano con el establecimiento de un Gobierno Corporativo transparente. Los investigadores Alexander Guzmán y Ma. Andrea Trujillo han abordado con anterioridad el tema en su libro “Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia”.

En la historia reciente del sistema educativo en Colombia, se han hecho publicas las deficiencias en control interno de algunas instituciones tales como la Universidad Autónoma del Caribe, Universidad Autónoma de Bogotá, Universidad San Martín, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, etc., que demuestran la vulnerabilidad de las IES por la falta de una arquitectura de control solida que vele no solo por el cuidado de los recursos como tal, sino por la sostenibilidad del desarrollo de la actividad por si misma y evitando a toda costa perjuicios a los demás grupos de interés tales como estudiantes, padres de familia, sector productivo, etc.

Este trabajo busca demostrar mediante el estudio de las sanciones ya impuestas por el Ministerio de Educación a algunas IES que es de considerar el uso estricto de los Sistemas de Administración de Riesgos alineados con las normas internacionales de auditoria en el sector educativo de educación Superior para mitigar los múltiples riesgos a los que se estas se exponen.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN:	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:	10
JUSTIFICACION:	10
OBJETIVO PRINCIPAL:	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	10
ESTADO DEL ARTE:	11
MARCO TEORICO:	15
METODOLOGÍA:	17
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ACADEMICA:	18
CONTROL INTERNO FINANCIERO:	22
POLITICA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS:	24
VERIFICACION DE INHABILIDADES DE INCOMPATIBILIDADES:	29
REVELACION DE INFORMACION NO FINANCIERA.....	32
PLANES DE MEJORA Y SEGUIMIENTO	36
RESULTADOS:	38
REFERENCIAS.....	40

INDICE DE TABLAS

Anexo sanciones 1	19
Figura Desarrollo de competencias 1.....	20
Imagen 1 "Desarrollo de Competencias a lo largo de los niveles educativos (2008). Plan sectorial 2006-2010. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-152036.html	20
Anexo sanciones 2	22
Anexo sanciones 3	26
Gráfico elaboración propia 1.....	28
Imagen 2 Elaboración propia	Error! Bookmark not defined.
Anexo sanciones 4	29
Imagen Acto de notificación 1	31
Imagen 3 "Acto de notificación por aviso" Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-355664_archivo_pdf.pdf	31
Anexo sanciones 5	33
Gráfico elaboración propia 2.....	34
Anexo sanciones 6	36

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Probablemente haya pocos conceptos tan aplicables a diversidad de ámbitos como el concepto de riesgo. Desde una perspectiva general, el riesgo se define como: “La posibilidad de que se produzca un efecto adverso” (Vegas-Fernández, 2017); sin embargo, la noción de riesgo ha sido adaptada a tantos contextos que existe variedad de ellos tales como: financiero, reputacional, social, político, etc.

Considerando la amplitud del concepto es pertinente poner sobre la mesa los distintos factores que permiten analizar el riesgo en virtud de su posible mitigación. El compendio de normas de gestión de riesgos de ICONTEC considera que existen diversos factores de tipo interno y externo que generan incertidumbre sobre la consecución de los objetivos de una organización, y define esta incertidumbre como riesgo. (ICONTEC, 2011).

De allí se desprende la necesidad de un Sistema de Administración de Riesgos que permita gestionar controles en pro de su mitigación. El ICONTEC considera “la gestión de riesgo como una parte integral de todos los procesos de la organización” (ICONTEC, 2011, pág. 24), es con esta base que se relaciona la importancia de la gestión de riesgo y permite vislumbrar la necesidad de que la dirección de las organizaciones se empodere para conseguir mitigar al máximo los riesgos a los que puedan estar expuestas.

Es apropiado ahora, teniendo claro el concepto de riesgo y la importancia de controlar los factores que exponen a las organizaciones, enfatizar hacia el objeto de estudio de este trabajo: las IES (Instituciones de Educación Superior), creadas bajo la figura de entidades sin ánimo de lucro y

razón por la cual están poco ligadas de la regulación en general que cubren en especial al sector real.

En primer lugar, no hay accionistas, las IES desde su creación cuentan con fundadores, y dado que pertenecen a las figuras de corporación o fundación, según lo que señala el decreto 1478 de 1994, literal 2, artículo 5°. Esta clasificación entra en una clasificación mayor y es la de “Entidades sin Ánimo de Lucro”, en estas no hay accionistas, solo fundadores, motivo que impide identificar una cabeza visible de responsabilidad, y no hay quien se apropie de la gestión los riesgos que proteja la prestación del servicio que ofrecen.

Tienen además un tratamiento especial a nivel tributario, lo cual aleja los ojos del gobierno de manera directa ya que no son responsables de impuestos nacionales (IVA, CREE) y deja el foco más nivel distrito, el cual solo exige tributo por ingresos.

Teniendo en cuenta las anteriores características, se considera que las IES tienen una mayor exposición al riesgo controlado únicamente por la vigilancia del Ministerio de Educación Nacional, quienes han logrado hacer seguimiento a nivel del cumplimiento de los programas que se ofrece, la calidad de estos, y de que todo aquello que ofrecen las instituciones, sea cumplido para el público que accede a ellas.

En el sitio web del Ministerio de Educación se encuentra una larga relación de las sanciones que han sido impuestas a las instituciones que no han cumplido con ciertas normativas y son justamente estas sanciones las que permitirán comprobar la exposición que tienen las IES a todo tipo de riesgos.

Para esto se debe entender a las IES no solo como prestadoras del servicio educativo, sino también como corporaciones que deben estar organizadas con una estructura de gobierno visible,

que dirija las políticas de control y actúe de manera empoderada no solo para generar un ambiente de control, sino también para lograr un escenario y una percepción de transparencia.

Es oportuno citar en este momento el trabajo sobre Gobierno Corporativo realizado por José Manuel Restrepo, Alexander Guzmán y Ma. Andrea Trujillo, pioneros en el tema de Gobierno Corporativo en Colombia y quienes han realizado un gran aporte referente a este tema en particular en las Instituciones de Educación Superior. A propósito del concepto en cuestión, los autores comparten el concepto de Gobierno Corporativo de la OECD:

El gobierno (de la educación superior) comprende las estructuras, relaciones y procesos a través de los cuales, tanto a nivel nacional como institucional, se desarrollan, implementan y revisan las políticas para la educación terciaria. El gobierno (de la educación superior) comprende una red compleja que incluye el marco legislativo, las características de las instituciones y como estas se relacionan con todo el sistema, como se asignan los recursos a las instituciones, y de qué manera las mismas rinden cuentas por la manera en que lo gastan, así como estructuras y relaciones menos formales que dirigen e influyen el comportamiento (Restrepo, Guzmán, & Trujillo, 2012)

De esta manera se puede relacionar la existencia del Gobierno Corporativo en las IES y resaltar que, con el establecimiento de este, las IES pueden llegar a mitigar el impacto de los riesgos a los que se exponen por ser una corporación que como cualquier otra pueden ver afectado el cumplimiento de sus objetivos por la falta de gobierno y control.

La implementación del Gobierno Corporativo, atado a un Sistema de Administración de Riesgos en las IES, puede conducir al cumplimiento de la Responsabilidad Social y el desarrollo de prácticas éticas que terminaran redundando en la calidad de profesionales que gradúe la

Institución; asimismo, en el cumplimiento de la Constitución Política de Colombia la cual en su artículo No 67 reconoce la educación como un derecho y una herramienta que favorece a la sociedad (Colombia, 1991)”.

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un referente indispensable para alinear y consolidar conceptos. Este Comité de origen estadounidense y fundado en 1985 es base sólida y universal en materia de gestión de riesgos y control interno.

Con tres versiones de sus informes, es el COSO III el más robusto hasta el momento alineado en diecisiete principios que orientan a las compañías a respirar un “entorno de control” aplicable a organizaciones sin distinción de su estructura. Provee vistas de agilidad de los sistemas de gestión de riesgos, claridad en cuanto a la información y mayor confianza en la consecución de objetivos.

Objetivos que se ven las IES orientadas a alcanzar por medio de directrices del Ministerio de Educación Nacional, a través de la implementación de buenas prácticas organizacionales. Para el cumplimiento de este fin, se creó y aprobó en 2014 la Ley de Inspección y Vigilancia del MEN que faculta al Ministerio de Educación Nacional para “Obtener información contable, económica, administrativa y de calidad” y así mismo, le permite tomar medidas especiales cuando detecte anomalías en la prestación del servicio o irregularidades en su funcionamiento.

Con base en lo mencionado, vale preguntarse en qué medida la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo, en términos de arquitectura de control y manejo del riesgo, puede mitigar las sanciones impuestas a las IES en virtud del valor del fortalecimiento institucional y, con ello, propender por el derecho a la educación.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿En qué medida la implementación de prácticas de gobierno corporativo en términos de arquitectura de control y manejo del riesgo puede mitigar las sanciones impuestas a las Instituciones de Educación Superior del país?

JUSTIFICACION:

Dada la condición natural de las IES como Entidades Sin Ánimo de Lucro se ven expuestas a riesgos, por lo cual, el establecimiento de un Sistema de Administración y Gestión de Riesgos, sustentado en cumplimiento y autorregulación mitiga el nivel de exposición y por ende potenciales sanciones impuestas por el ente supervisor.

OBJETIVO PRINCIPAL:

1. Determinar, a la luz de la teoría del Gobierno Corporativo, el impacto de la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos en las Entidades sin Ánimo de Lucro (IES).

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Examinar los factores de exposición al riesgo de las Entidades sin Ánimo de Lucro (EIS).
2. Analizar las implicaciones de la implementación del Sistema de Administración de Riesgo.
3. Enfocar la implementación del sistema de administración de riesgos hacia la transparencia de las entidades sin ánimo de lucro.

ESTADO DEL ARTE:

La temática de Gobierno Universitario ha ganado relevancia en las agendas de investigación orientadas a resaltar la importancia y necesidad de contar con sistemas de gobierno que propendan por el cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés vinculados a las instituciones. Restrepo, Guzmán y Trujillo (2012) resaltan cada detalle del significado y la importancia de contar con un buen Gobierno Corporativo no solo en las empresas del sector productivo, sino también en las IES. Dicen que iniciativas como la creación del Código de mejores Prácticas para las empresas listadas en bolsa no son suficientes, “sino se incluye el eje fundamental de la academia y las instituciones que a desarrollan” (2012)

Con la anterior introducción, se llega al concepto objeto de estudio que es el Gobierno Corporativo. La primera observación viene de la mano de la Teoría de Agencia (Fama y Jensen, 1983 y Jensen y Meckling, 1992) quienes se encargaron de introducir conceptos de organización establecida por la delegación de la alta dirección a un agente externo, que debe defender los intereses del principal o directivos a cambio de una remuneración (Duque, 1999), Aunque la teoría de agencia enfatiza el contrato de agencia como tal, permite en la misma línea identificar la necesidad de la eliminación de los conflictos de interés, aunque no lo mencione literalmente.

El que existiese esta separación de poderes, no impide que exista la exposición al riesgo, como puede llegar a serlo el riesgo moral, por diferencias entre los criterios del principal y el agente, sesgando las decisiones en función del deber ser para el bienestar del funcionamiento óptimo de las compañías.

Es oportuno entonces, relacionar al concepto anterior, con la posición de Holstrom (1979) y citada por Fernando Aníbal Ganga & José Ricardo Vera (Ganga & Vera, 2008):

El problema más relevante en el gobierno de la organización será confeccionar normas e incentivos, contratos tácitos o explícitos, que alineen efectivamente el comportamiento de los agentes, con las pretensiones del principal, por medio de un reparto óptimo de los riesgos, bajo condiciones de incertidumbre (Holmstrom, 1979).

Se genera un aporte, referente a la necesidad de que las pretensiones de principal y agente estén alineadas y que en realidad consigan llevar la exposición al riesgo, a su mínima expresión

Hasta ahora, se tienen el concepto general de organización o necesidad de esta, para que exista un correcto funcionamiento de las organizaciones de la mano de Holstrom, Jensen y Fama; pero, el enfoque de la época era netamente empresarial, considerando la empresa como el factor principal respecto al cuidado de sus dividendos y retornos.

Generando un gran aporte al concepto, aparece en la historia del Gobierno Corporativo el Sr. Adrian Cadbury, quien en el año 1992 encabezó la elaboración del “Informe Cadbury”, el cual fue dirigido principalmente a las compañías cotizantes del Reino Unido. Este informe generó gran impacto, dado que logró ampliar la vista de Gobierno, llevándola al nivel de generación de Buenas Prácticas Corporativas bajo la premisa de “¿cumplir o explicar?”.

La anterior consideración, se explica en la lógica de contar con la existencia de políticas sólidas, que lleven a un nivel de ética organizacional que asegure no solo la prestación correcta de los servicios en función del cliente sino que también que refleje en los informes financieros, la suficiente transparencia como para lograr que se maximice la utilidad en proporción directa con el valor de la acción en Bolsa.

Para que esto suceda, el código señala la importancia de que la cabeza de la organización, para el caso llamada Gobierno, tenga las características relacionadas a continuación:

- “Que haya una clara división de responsabilidades en la parte superior, principalmente que el puesto de presidente del directorio esté separado del CEO, o que haya un fuerte elemento independiente en el Consejo”;
- “Que la mayoría de la Junta esté compuesta por directores externos”;
- “Que los comités de remuneración para los miembros del Consejo estén integrados por la mayoría de los directores no ejecutivos”; y
- “Que el Consejo debe designar un Comité de Auditoría que incluya al menos tres directores no ejecutivos”. (Cambridge University, 2014)

En estos cuatro puntos es apreciable el inicio de la construcción de un ambiente de control, que no se dirige a las áreas específicas de las organizaciones, sino que busca asegurar que la alta dirección también esté vigilada, para propender por la mitigación de los riesgos en conjunto.

Se complementa de esta forma la función principal de las Juntas Directivas, Asambleas, etc., yendo más allá de la generación de valor para beneficio de los accionistas, utilizando las buenas prácticas de gobierno corporativo como herramienta para tal fin; además, como elemento de generación de valor moral y ético.

Dada la relevancia que ha adquirido el tema, Restrepo, Guzmán y Trujillo (2012) lo enfocan de manera muy objetiva hacia la importancia del Gobierno Corporativo en las Instituciones Educativas, siendo esta parte esencial del eslabón. Y es en ellas que se enfocan

dando visual de la gran importancia que tiene el establecimiento del Gobierno Corporativo en las IES de manera particular, aludiendo la importancia de esto a la exposición al riesgo que tienen por tener un nivel de vigilancia inferior a las demás organizaciones que pertenecen al sector real.

La exposición al riesgo mencionada hace realmente importante tener bastos elementos de control, para que las IES puedan garantizar la prestación del servicio público de educación, en virtud de lo consagrado en la Constitución Nacional de Colombia.

Como solución a estas problemáticas, se propone la implementación de todo un Sistema de Administración de Riesgos, tales como “los controles internos, los comités de auditoría, la auditoría interna ...” (Trujillo & Guzman, 2014)

MARCO TEORICO:

Siendo la implementación de Sistema de Administración de Riesgos para las Instituciones de Educación Superior a la vista de Gobierno Corporativo el foco del presente trabajo es necesario plantear lineamientos que sirvan de conceptualización

En primer lugar, se entenderá como IES, a las Instituciones de Educación Superior, las cuales de acuerdo al Ministerio de Educación Nacional son las encargadas de brindar el servicio de formación, definido como el “proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (MEN, Ministerio de Educación Nacional, 2009)

Se menciona que las IES están expuestas a riesgos y que un Sistema de Administración de Riesgos contribuiría a mitigar la exposición a los mismos. Por esta razón es necesario saber que se considera riesgo y Sistema de Administración de Riesgos (SAR).

Se entiende como riesgo de acuerdo con (ICONTEC, 2011), la incertidumbre sobre el alcance de los objetivos, desde perspectivas económicas, financieras, de seguridad, el cual es consecuencia de una combinación de eventos en la que no se conoce con certeza el impacto.

Para mitigar esta exposición existen los Sistemas de Administración de Riesgos, los cuales permiten realizar Gestión de Riesgos entendida nuevamente, desde la perspectiva de (ICONTEC, 2011), como el enfoque genérico de principios y directrices para la gestión de cualquier forma de riesgo en una manera sistemática, transparente y creíble, y en cualquier alcance y contexto.

La propuesta es que ese SAR, sea parte de la Arquitectura de Control emitida desde el Gobierno Corporativo, teniendo en cuenta que la Academia hace parte fundamental del desarrollo de sociedad. Sobre la misma línea se comparte el concepto de Arquitectura de control que de acuerdo con el Código de Mejores Prácticas Corporativas es un “Concepto integral que aglutina todo lo relacionado con el ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información y comunicación, y monitoreo.” (2014, pag.39)

El Ambiente de control en mención va sustentado adicionalmente con COSO. Organización privada que brinda a nivel global guías para el manejo del riesgo empresarial, control interno y detección del fraude.

Ahora, se entenderá como Gobierno Corporativo, adoptando la definición de Fried (2006) como el desarrollo de estructuras que busquen preservar la integridad del sistema de valores académicos mientras que, de manera paralela, posicionen a las universidades frente a su entorno haciéndolas más receptivas y con una mayor capacidad de respuesta a los mensajes, demandas y expectativas externas.

Esto es apreciable en el Acuerdo 02 de 2017 en el cual se establece la Política Pública para el mejoramiento de las prácticas de gobierno en las Instituciones de Educación Superior en específico, para garantizar que la dirección de estas vele por el bienestar institucional y común por encima del particular.

Para finalizar, se comparte el concepto de Institucionalismo, dado que todos los anteriores conceptos se reúnen y dan virtud al respeto y velación del bien colectivo, así las cosas, se entenderá por Institucionalismo al rechazo del fin individualista como fundamentación del

comportamiento individual y lo reemplaza por una concepción cultural de la formación y evolución de los valores y el comportamiento social. (Sunkel, 1989)

Ahora bien, con los conceptos relacionados en la primera parte se da comienzo al desarrollo del trabajo de investigación considerando las sanciones agrupadas por el mecanismo de control que le corresponde en la visión y objetivo de mitigar las consecuencias de cada una.

METODOLOGÍA:

La metodología usada para el desarrollo del trabajo está basada en un análisis detallado de cada una de los grupos de sanciones impuestas por el Ministerio de Educación Nacional en el lapso 2011-2015. Son setenta y ocho sanciones en total aplicadas a directivos e Instituciones de Educación Superior; las fases fueron:

1. Consulta del listado de sanciones impuestas por el Ministerio de Educación Nacional en la página web <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-353431.html>
2. En cada una de las sanciones listadas se identifica el motivo de la sanción y soporte de este si es de acceso público.
3. Finalmente, se indaga en la literatura cual es el mecanismo de control que mitiga la posibilidad de caer en las actuaciones que causaron dicha sanción basado en todos los casos en COSO III.

En desarrollo de la última fase se inicia la construcción de un Sistema de Administración de Riesgos, basado en los criterios atados directamente al sector educación del país. Cabe resaltar que a se logran identificar malas prácticas en las instituciones objeto de estudio mayormente

relacionadas con la calidad en la prestación en el servicio de educación y actualizaciones en SNIES.

La metodología para el desarrollo del trabajo será de tipo descriptivo, sustentado en una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el tema, y soportada además con el análisis de las sanciones aplicadas por el Ministerio de Educación en el lapso 2011-2015, en cuanto a quienes han sido sancionados (entidades o funcionarios), tipo de sanciones, severidad, y que tipo de control desde la mira del Gobierno Corporativo podrían mitigarlo.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ACADEMICA:

Tipo de Institución	Q Sanciones
INSTITUCION TECNOLOGICA	4
Cancelación de personería jurídica	1
Multa 15 SMMLV	1
Multa 60 SMMLV, Multa 80 SMMLV, Amonestación privada	1
Amonestación Pública por el primer cargo y Multa de 25 SMLMV	1
INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	9
Amonestación Pública	1
Cancelación de programa	1
Multa 50 SMMLV. Cancelación de Programa. Amonestación Pública	1
Multa de 80 SMLMV	1

Multa 10 SMMLV	1
Multa de 30 SMLMV	1
Multa de 20 SMLMV	2
Amonestación Pública. Multa 35 SMMLV. Amonestación Privada	1
Universidad	8
Amonestación Pública	1
Multa 20 SMMLV	5
Amonestación Privada	1
Multa de 70 SMLMV	1
INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	1
Cancelación Personería Jurídica	1
<u>Grand Total</u>	<u>22</u>

Anexo sanciones 1

Un total de veintidós instituciones fueron objeto de sanciones provocadas por las condiciones de calidad de los programas ofrecidos. Con el Plan Sectorial 2006-2010 se identifica un ciclo de formación durante la vida del ciudadano que es medible por medio de la aplicación de pruebas en cada una de las etapas clave del proceso educativo. (Ver imagen 1)



Figura Desarrollo de competencias 1

Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-152036.html>

“La política de calidad gira en torno a cuatro estrategias fundamentales: consolidación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles, implementación de programas para el fomento de competencias, desarrollo profesional de los docentes y directivos, y fomento de la investigación. Las estrategias buscan el fortalecimiento de las instituciones educativas, para que sean espacios donde todos puedan aprender, desarrollar competencias y convivir pacíficamente.” (MEN, www.mineducacion.gov.co, 2008)

A la luz de COSO III, estas sanciones habrían sido evitadas con el cumplimiento de los principios 16 “Conduce Evaluaciones continuas y/o independientes” y 17 “Evalúa y Comunica Deficiencias” (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Perez , 2018)

De acuerdo con lo anterior se considera que las sanciones relacionadas son producto de la falta de autoevaluación de las instituciones y la omisión de la responsabilidad adquirida en el momento de su creación. Citando de nuevo el Plan sectorial 2006-2010, se manifiesta el nivel de

responsabilidad de una IES en la medida de “lograr que el sistema educativo forme el recurso humano requerido para aumentar la productividad del país y hacerlo competitivo en un entorno global”, esto demuestra que la calidad de la educación ofrecida tiene un componente social que no se debe descuidar y que por el contrario, necesita un mecanismo de Aseguramiento de la Calidad Académica como control y garantía de la misma.

Las IES pueden voluntariamente acceder a la Acreditación Institucional como mecanismo de control y así consolidar la transparencia de la Institución, la cual refleja la tranquilidad confianza de un Gobierno Corporativo enfocado hacia los objetivos principales de la IES. Apoyadas adicionalmente con el Mecanismo de Gestión de Riesgos COSO III y los principios mencionados con anterioridad a modo de continua autoevaluación.



De acuerdo con el Consejo Nacional de Acreditación, la educación tiene una función social estratégica y por tal razón debe ofrecerse bajo las mejores condiciones de calidad, es por esto por lo que las IES deben “rendir cuentas ante el Estado y la sociedad sobre el servicio que prestan” (CNA, s.f.). Una buena herramienta para asegurar que la calidad de los programas ofrecidos es la mejor, es someterse autónomamente como institución al proceso de Acreditación, el cual evalúa el funcionamiento de la IES como un todo, y esto incluye infraestructuras adecuadas, actividades de bienestar, etc.

CONTROL INTERNO FINANCIERO:

Tipo de Institución	Q Sanciones
INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	8
Indebida aplicación de rentas	4
Verificación de lo relacionado con la conservación y aplicación de rentas institucionales	4
Universidad	2
Indebida aplicación de rentas	2
<u>TOTAL</u>	<u>10</u>

Anexo sanciones 2

Ante la aplicación por parte del MEN de diez sanciones a causadas por la “Indebida Aplicación de Rentas”, se abre un nuevo capítulo para enriquecer la construcción de un mecanismo de control que prevenga en este caso la malversación de los recursos cuyo uso debe ser estrictamente destinado a el desarrollo de la actividad educativa.

Este nuevo elemento es denominado “Control Interno” es definido de manera precisa por la revista Mexicana “El cotidiano” (Portal Martinez, 2016) como “un proceso de carácter preventivo cuyo propósito es brindar una seguridad razonable de que las actividades organizacionales están encaminadas al logro de los objetivos y metas, así como garantizar el cumplimiento del marco jurídico aplicable y salvaguardar los recursos públicos.”.

Contemplando la anterior definición se resalta la palabra *preventivo*, dado que es la función principal, prevenir para el caso de estudio el cometimiento de desvíos de los dineros que

deben ser destinados al desarrollo de la educación superior y además sujetándose al Principio de la correcta aplicación de rentas explicado por el MEN en su Guía de Consulta Rápida, donde claramente explica como en el caso de las IES públicas, los recursos son de naturaleza publica, por tanto solo pueden destinarse al cumplimiento de los objetivos de la Institución; y en el caso de las IES privadas los recursos pertenecen a la IES en su esencia y no a sus directivos.

Los siguientes principios de COSO III, sirven como acompañamiento en el Sistema de Gestión de Riesgos para la prevención de la indebida aplicación de recursos:

- Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude; contemplando incentivos, adquisiciones no autorizadas, alteración de los registros de información.
- Principio 9: Identifica y evalúa cambios; se evalúan cambios en los equipos de liderazgo y a nivel operativo que sean identificados como fuentes de riesgo.

Luego de estos dos principios de control, se complementa con actividades de control, como, por ejemplo:

- Principio 12: Implementa a través de políticas y procedimientos; Asignando responsabilidades y limites dentro de las políticas, para que en caso de requerir acciones que sobrepasen los limites dados, se comunique y se tomen decisiones en instancias mas altas con las debidas justificaciones. (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Perez , 2018)

Para esto se considera el desarrollo de políticas orientada a la segregación de funciones, inicialmente elaborar manuales de procesos y procedimientos que limiten el alcance y responsabilidad desempeñada por cada empleado; estos manuales irán acompañados de niveles jerárquicos de decisión, con el fin de que todo movimiento extraordinario que no esté dentro del

curso normal de las operaciones deba ser aprobado por un directivo de mayor nivel e incluso miembros de junta, garantizando que entre quien solicita y aprueba no haya conflicto de interés.

Ahora bien, el tipo de control basado en la segregación de funciones se ve mayormente reforzado con la realización de auditorías internas tal como lo sugiere la firma de auditoría KPMG en su artículo “Efectividad de la función de auditoría interna” (KPMG, 2017) “Contar con una función de auditoría interna efectiva puede tener un efecto positivo en el ambiente de control de una organización así como en el diseño y la eficacia operativa de los controles internos”.

POLITICA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS:

La siguiente porción de las sanciones corresponde a la omisión por parte de las IES en el cumplimiento de reportes por incremento en el valor de los derechos pecuniarios y por la no actualización de información financiera en SNIES. Entiéndase por derechos pecuniarios como el valor de matrículas y otros cobros autorizados

TIPO DE INSTITUCION/SANCION	No SANCIONES
INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	14
No informa derechos pecuniarios 2012	1
No informar oportunamente los correctivos frente a los incrementos en sus derechos pecuniarios para el año 2012 por encima del IPC, ni se ha podido constatar que en su página web estén publicados los actos internos mediante los	1

cuales establece los valores de tales derechos y la justificación de sus incrementos cuando a ello hay lugar.	
No actualizar información financiera del año 2014 en el SNIES	5
No actualizar información financiera del año 2013 en el SNIES	7
INSTITUCION TECNOLOGICA	4
No informa derechos pecuniarios 2012	1
No informar oportunamente los correctivos frente a los incrementos en sus derechos pecuniarios para el año 2012 por encima del IPC, ni se ha podido constatar que en su página web estén publicados los actos internos mediante los cuales establece los valores de tales derechos y la justificación de sus incrementos cuando a ello hay lugar.	1
No actualizar información financiera del año 2014 en el SNIES	1
No actualizar información financiera del año 2013 en el SNIES	1
INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	6
No informa derechos pecuniarios 2012	2
No informa derechos pecuniarios a partir del año 2012	1
No informar oportunamente los correctivos frente a los incrementos en sus derechos pecuniarios para el año 2012 por encima del IPC, ni se ha podido constatar que en su página web estén publicados los actos internos mediante los cuales establece los valores de tales derechos y la justificación de sus incrementos cuando a ello hay lugar	2

Verificación del valor de la hora cátedra pagada a los docentes, los recursos destinados al bienestar universitario, incrementos injustificados en valores de derechos pecuniarios para los años 2009, 2010 y 2011, cobros de derechos pecuniarios no autorizados, entre otros. No informar oportunamente los correctivos frente a los incrementos en sus derechos pecuniarios para el año 2012 por encima del IPC, ni se ha podido constatar que en su página web estén publicados los actos internos mediante los cuales establece los valores de tales derechos y la justificación de sus incrementos cuando a ello hay lugar	1
UNIVERSIDAD	5
No informa derechos pecuniarios 2012	2
No informa derechos pecuniarios a partir del año 2008	1
No informa derechos pecuniarios a partir del año 2012	1
No informar oportunamente los correctivos frente a los incrementos en sus derechos pecuniarios para el año 2012 por encima del IPC, ni se ha podido constatar que en su página web estén publicados los actos internos mediante los cuales establece los valores de tales derechos y la justificación de sus incrementos cuando a ello hay lugar.	1
INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUE LA TECNOLOGICA	3
No actualizar información financiera del año 2014 en el SNIES	2
No actualizar información financiera del año 2013 en el SNIES	1
TOTAL	32

Según la Resolución 1780 de marzo de 2010, se reglamenta el deber de informar de las IES bajo el SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior). En su Artículo 5° ordena que “Entre el primero de noviembre y el quince de diciembre de cada año, las instituciones de educación superior, en cumplimiento de su deber de informar, deberán:

- a) Dar a conocer al Ministerio de Educación Nacional, al correo electrónico: pecuniarios@mineducacion.gov.co, la dirección del sitio Web donde se publiquen los actos internos mediante los cuales establecen los valores e incrementos de los derechos pecuniarios y cuando hubiere lugar, la justificación de que trata el artículo 6° de la presente resolución.
- b) Cargar y actualizar en el SNIES la información correspondiente a través de los mecanismos establecidos en el artículo 3° de esta resolución.”

La omisión de este mandato da lugar a sanciones por la infracción al deber de informar; ahora, estas sanciones son evitables mediante el establecimiento de un sistema de gestión de calidad que contemple una política de administración de riesgos documentada, que comprometa a la institución con cumplimientos de los procesos y procedimientos allí establecidos. Para serán contempladas las condiciones que el estándar australiano de Administración de riesgos (Estandar Australiano, 1999).

COSO III en el entorno de control, Principio 5 ordena: “Hacer cumplir con la responsabilidad”. Para cumplir con esas responsabilidades es indispensable identificarlas y posteriormente hacerla parte de los indicadores de desempeño de los responsables de cumplirlas. De esta manera se convierte en una obligación no solo institucional, sino que se logra un estándar de conducta y cumplimiento de los empleados.

Vale aclarar que la transparencia es clave también en la prevención de estos casos, ya que, si se realizan incrementos de los derechos pecuniarios por encima de lo permitido, esto deberá ser justificado. COSO III sustenta nuevamente en sus principios, en este caso el número 1: “Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos”. El deber moral que se tiene frente a la sociedad en general, brindando no solo educación de calidad sino desde la parte administrativa de las IES ser y parecer transparentes.

En el siguiente gráfico se puede apreciar como confluyen las actividades anteriormente descritas en un ambiente de control.

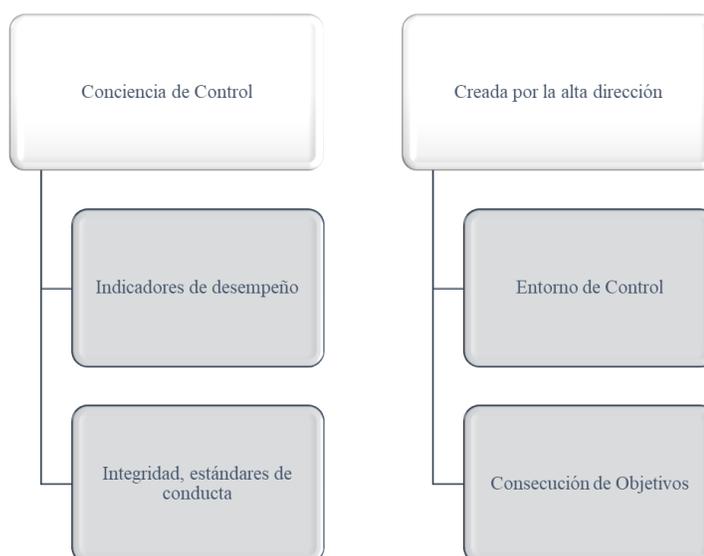


Gráfico elaboración propia 1

VERIFICACION DE INHABILIDADES DE INCOMPATIBILIDADES:

TIPO DE INSTITUCION	No SANCIONES
INSTITUCION TECNOLOGICA	1
Verificación del proceso de elección del Rector y Representante legal, el cual presuntamente se realizó de manera irregular.	1
INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	1
Conformación de los consejos superior y de delegados	1
UNIVERSIDAD	3
Presuntas irregularidades relacionadas con el proceso de elección de Rector, mecanismos y criterios de la evaluación docente, cumplimiento al régimen de inhabilidades, incompatibilidades y prohibiciones por parte de miembros del Consejo Superior Universitario.	2
Infracción al régimen de impedimentos para miembros del Consejo Superior de las Universidades Oficiales.	1
Grand Total	5

Anexo sanciones 4

La conformación de la alta dirección debe ser un proceso sin vicios, el resumen del cuadro superior indica que esto no siempre se cumple. El MEN da cuenta de cuatro instituciones con irregularidades en la elección de miembros para consejos o rectorías.

Al respecto del tema se abordarán dos aspectos relevantes como mecanismo de control en este caso: conflicto de intereses y el establecimiento y cumplimiento de un régimen de inhabilidades e incompatibilidades.

El conflicto de intereses citando la definición de (Argandoña, 2004) “tiene lugar en cualquier situación en que un interés interfiere o puede interferir con la capacidad de una persona, organización o institución para actuar de acuerdo con el interés de otra parte, siempre que aquella persona, organización o institución tenga una obligación (legal, convencional, fiduciaria o ética) de actuar de acuerdo con el interés de la otra parte.”, entiéndase que de conflicto orienta hacia el beneficio individual y no colectivo.

En mención nuevamente de COSO III, su Principio 3: “Establece estructura, autoridad y responsabilidad”. Esta estructura en el caso de estudio debe estar amparada bajo las restricciones a nivel de conflictos de interés, evaluación de inhabilidades e incompatibilidades.

Se deduce entonces que las irregularidades en la elección de miembros de las altas direcciones pueden obedecer a la búsqueda de beneficios futuros que tienen el riesgo de estar alejados de los objetivos principales de una IES.

De manera muy exacta lo identifican (Guzman, Trujillo, & Restrepo, 2012) sin diferencia de IES públicas o privadas. En ambos casos se identificó producto de entrevistas con directivos de varias instituciones que la existencia de conflictos de interés dentro de las instituciones es el causante de inconvenientes y plantean como posibles herramientas de control las siguientes:

- Que los miembros del Consejo sean externos a la institución.
- Que se establezca una clara durabilidad y perfil de los cargos, para evitar la permanencia de estos por periodos extendidos.

- En el caso de las IES Publicas evitar que a los cargos directivos lleguen políticos o familiares de políticos.

Para aterrizar un poco las características del conflicto de interés, se muestra un fragmento de la sanción impuesta al Señor Alfredo García Monsalve, vicerrector de la Universidad INCCA de Colombia:



Imagen Acto de notificación 1

Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-355664_archivo_pdf.pdf

Se observa entonces que el sancionado omitió la presentación de la terna de elegibles para el cargo de Revisor Fiscal. Con esta acción no solo se incumple lo ordenado en los estatutos, sino que además se vicia la elección del cargo en asunto y se quiebra la construcción de estructuras solidas que prioricen la evolución de la IES.

De acuerdo el documento de “Inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos” (Depto. Administrativo de la Funcion Publica, 2011) se entiende como inhabilidad “la incapacidad, ineptitud o circunstancias que impiden a una persona ser elegida o designada en un cargo público” y como incompatibilidad como “la imposibilidad jurídica de coexistencia de dos actividades”, en pocas palabras no permitirse ser juez y parte.

Es indispensable tratar este punto en las IES como un regimen de carácter obligatorio, incluso vale la pena citar la “Guia colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas

y de familia” publicada en el año 2009 por Confecamaras, Superintendencia de Sociedades y la Camara de Comercio de Bogota, en la Medida No 20 donde indica que la compañía, (para nuestro caso de estudio IES), establecera no solo un procedimiento para la presentacion de candidatos a los organos de direccion, sino que tambien debera garantizar la debida verificacion de inhabilidades y incompatibilidades incluidas en los estatutos. Esto no solo con el fin de asegurar una eleccion transparente, sino tambien para delimitar donde comienza y termina la responsabilidad y el alcance de cada uno de los miembros de Consejo o directivos de las IES.

Es por esto que el Consejo Nacional de Educacion Superior CESU especifica “Los integrantes de un maximo organo colegiado de gobierno deben actuar como salvaguardas de la institucion, ... otros intereses o motivaciones que puedan influir en la toma de decisiones de los miembros del maximo organo colegiado de gobierno, deben expresarse como conflicto de interes y hacerse explicito para su solucion” (CESU, 2017)

REVELACION DE INFORMACION NO FINANCIERA

TIPO DE INSTITUCION	No DE SANCIONES
INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	1
Incumplimiento de los estatutos de la Institución, en lo que respecta a la participación democrática de los estudiantes y profesores en el Consejo Superior	1
UNIVERSIDAD	9
Incumplimiento de estatutos por parte de los miembros de la Junta Administradora	9

INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	1
Presuntamente la institución presentaría deficiencias financieras, inconsistencias en la contratación de docentes, incumplimiento de la resolución 6324 de 2009, por medio de la cual se ordenó la suspensión de programas y la no admisión de estudiantes nuevos, inconsistencias en la celebración de convenios y contratos, falta de espacios físicos para realizar actividades de bienestar institucional, y en general, deficiencias de calidad que afectan la prestación del servicio educativo	1
TOTAL	11

Anexo sanciones 5

Las compañías en general tienden a ser medibles por sus resultados y por cuanto efectivo son capaces de generar en el desarrollo de su actividad. En el caso de las IES se puede hablar de crecimiento en numero de programas, numero de estudiantes o programas debidamente acreditados de alta calidad; y todo esto medido en numeros, pero, ¿qué hay detrás de todo esto?

La respuesta es todo un conjunto de personal academico y administrativo enfocado en el crecimiento y funcionamiento de la IES. Como se vio en el capitulo de Aseguramiento de la calidad, la parte academica tiene su resguardo alli, con los mecanismos de control mencionados. Para la parte administrativa, mas que una herramienta de control, es una herramienta de gestion y es la revelacion de informacion no financiera.

Estas revelaciones pueden contener:

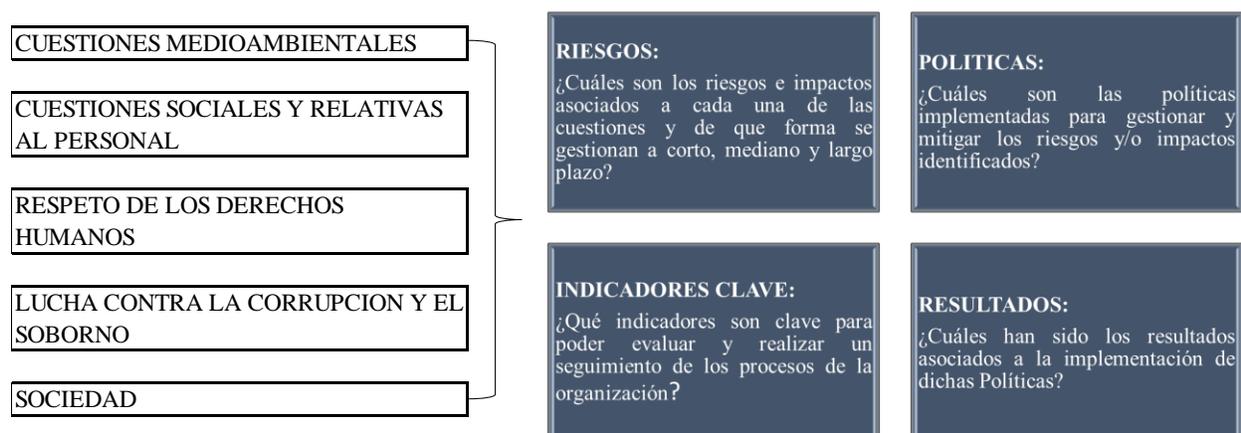


Gráfico elaboración propia 2

Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-novedades-sobre-informacion-no-financiera-y-diversidad/\\$FILE/ey-novedades-sobre-informacion-no-financiera-y-diversidad.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-novedades-sobre-informacion-no-financiera-y-diversidad/$FILE/ey-novedades-sobre-informacion-no-financiera-y-diversidad.pdf)

Como se observa en la imagen, son varios los frentes que se cubren con la revelación de la información no financiera. Aunque el informe del cual se extrae refiere en mayor medida a las compañías del sector real, no está alejado del deber ser en el caso de las instituciones objeto de estudio. EY (Ernst & Young) en el reporte de la imagen habla de manera abierta sobre la importancia de la transparencia, de tal manera que situaciones como las que provocan las sanciones de este capítulo ocurran en menor medida o simplemente dejen de ocurrir.

Estas situaciones están alineadas con las recomendaciones de COSO III en sus principios:

- Principio 14: Comunica internamente: Hallazgos del control interno, denuncias de irregularidades y comunicación con la alta dirección.
- Principio 15: Comunica externamente.: Grupos de interés externos, permite canales abiertos de comunicación.

Sin duda alguna la revelacion de informacion y la constante comunicaci3n son herramientas que ayudan a alertar y organizar planes de prevencion, accion y mejora en torno a las situaciones que sucedan.

La revelacion del comportamiento administrativo, relacionado con el cumplimiento de los estatutos en el caso particular de las IES, da soporte a la lucha contra los procedimientos viciados y a la omision de mandatos alli estipulados. Da una vision de garantia acerca de el comportamiento de las altas direcciones, permite evaluar y corregir las falencias que se encuentran, y de esta manera evitar una secuencia de fallas que lleven a sanciones monetarias o que afecten la reputacion de la IES involucrada.

Aterrizando el concepto a la normatividad colombiana, (CESU, 2017) da gran importancia a la Rendicion de cuentas, como base del fortalecimiento del buen gobierno y la responsabilidad social, partiendo del hecho de que los maximos organos de gobierno deben dar estricto cumplimiento a los estatutos y “enfocar en la determinacion de la mision, el Proyecto Educativo Institucional y los objetivos institucionales; y las autoridades personales de gobierno, en los medios para realizarlos”.

Para evitar el incumplimiento de los estatutos, la Guia de mejoramiento de gobierno da una clave especial y es la “Supervision de la integridady funcionalidad de los mecanismos de gobierno, asi como de los procesos de decision en la institucion de educacion superior sin que sea necesaria la participacion directa de ellos” (CESU, 2017).

PLANES DE MEJORA Y SEGUIMIENTO

El ultimo segmento de sanciones está constituido por directivos que han obstruido la función de Inspección y Vigilancia del MEN. Los tres relacionados hacen parte de la misma IES, Fundacion Universitaria San Martin:

TIPO DE INSTITUCION	No DE SANCIONES
INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	3
Obstrucción a la función de Inspección y Vigilancia	3
TOTAL	3

Anexo sanciones 6

Antes de entrar en el mecanismo de control en este caso, vale la pena detallar el escenario de la Universidad San Martin. Creada en el año 1981, la institucion con mas de 30 años de experiencia en el sector educacion, cayo en un abismo de escandalos por los malos manejos de sus directivos. En el año 2014, 8 de las 17 sedes cesaron actividades, no habia recursos en las cuentas bancarias y no se tenia razon de sus dirigentes.

Se vieron casos de docentes que tuvieron que parar sus actividades por falta de pago de sus salarios y esto provoco el cese de algunas carreras como Veterinaria y Zootecnia en Barranquilla. Aunque el panorama parecia no poder empeorar si sucedió, y Electricaribe suspendio el servicio de electricidad por falta de pago por parte de la institucion. Estas situaciones causaron gran incertidumbre en los estudiantes afectados, ya que no habia la certeza de poder terminar sus programas.

Se conocio que alrededor de 100 miembros de la familia del director Mariano Alvear Sofán habian sido empleados de la institucion en distintas dependencias. Tambien desde el año 2005 se comenzaron a descubrir malos manejos a nivel financiero y desvios de dineros que la familia Alvear usaba para inversiones paralelas. Estos desvios efactaron la capacidad de la institucion de responder por sus obligaciones basicas tales como, el pago de seguridad social de sus empleados y compromisos con la DIAN. (Revista Semana, 2014).

En el caso de la Universidad San Martin es apreciable la ausencia de un gobierno transparente, es la suma de la omision de todos los controles planteados en este trabajo, tales como evitar la generacion de conflictos de intereres, control interno financiero acompañado de auditorias internas periodicas y evidentemente la no revelacion de informacion no financiera.

Todas estas omisiones dan lugar al ultimo motivo de sancion por parte del MEN en este estudio y es la Obstruccion a la funcion de Inspeccion y Vigilancia. Para una IES que este bajo inspeccion del Ministerio, lo mas etico y conveniente es permitir las inspeccion a que haya lugar y someterse a los planes de mejora que el Ministerio sugiera. Esto con el fin no solo de preservar la institucion y su personeria juridica, sino tambien para evitar afectar a los grupos de interes que estan involucrados en el desarrollo de la actividad educativa tales como estudiantes, administrativos, sector productivo y la sociedad en general que se ve desarrollada en la medida en que se desarrollen sus integrantes.

Se comenta brevemente el caso de la Universidad Autónoma de Colombia, fundada en 1971 con el fin de atender estratos 1 y 2 de Bogotá. Cerro el año 2017 con un déficit de 9.102 Millones de pesos de los que no se tiene trazabilidad alguna. Una de las primeras alertas que pudo haber evitado las consecuencias actuales habría sido la acreditación de las carreras ofrecidas, proceso que no se ha realizado para ninguno de los programas ofrecidos.

Adicionalmente, se han identificado contrataciones que caen en el conflicto de interés. Estas actuaciones en acumulación con otras más han traído consecuencias como la disminución en el número de estudiantes, y profesores que trabajan y sin tener la mínima seguridad del pago de la su seguridad social. (Ochoa, 2019)

El MEN define los planes de mejora como “el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en periodos de tiempo determinados para que los aspectos de la gestión educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.” (MEN, s.f.)

Se sustenta nuevamente con COSO III, principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes. Es la manera en que los lineamientos fuertes de auditoria a nivel global y los requerimientos locales se dan la mano en pro de la oportunidad de mejora.

RESULTADOS:

Como resultado de la revisión de las sanciones impuestas por el MEN a las IES en Colombia se logra justificar la necesidad de implementar un Sistema de Administración de Riesgos alineado con directrices globales tales como COSO III y sus principios, que aplicados a cada grupo de sanciones permiten evidenciar, que de haber sido aplicados con anterioridad se habría evitado el detrimento de patrimonio de algunas de las instituciones y adicionalmente, evitado el perjuicio a la comunidad estudiantil considerada como un todo. La conservación de la reputación de las IES es también un beneficio por medio del cual un Gobierno Corporativo transparente lograrían incrementar el número de programas y estudiantes.

En su reciente publicación (Restrepo, Bradford, Guzman, & Trujillo, 2018), reafirman la necesidad del mejoramiento del gobierno en las IES, detallando claramente los riesgos de no hacerlo y al mismo tiempo las herramientas para conseguirlo. Tales como:

- Equilibrio de poderes: En aras de poder cuestionar las actuaciones inapropiadas de los rectores.
- Contar con una batería de indicadores o KPI que den constante alerta sobre las áreas a vigilar en mayor medida.
- Manejo de Conflictos de interés.

Al final del día cada institución debe velar por la mejora continua, considerada en cada decisión, aprobación, etc., ya que la academia hace parte de la construcción de sociedad y es el aporte de capital intelectual y técnico al sector productivo del país.

REFERENCIAS

- ARCE, J. M. (2014). *LAVADO DE ACTIVOS EN COLOMBIA*. Bogota.
- Argandoña, A. (Marzo de 2004). *Universidad de Jaen*. Obtenido de http://www.ujaen.es/huesped/xiiconfe/Comunicaciones/Antonio_Argando%F1a.pdf
- Cambridge University. (2014). Obtenido de <http://cadbury.cjbs.archivos.info/report>
- Castaño, G. A. (1999). *Teoria de agencia y sus aplicaciones*.
- CESU. (2017). *Acuerdo 2° de 2017*.
- CNA. (s.f.). *Consejo Nacional de Acreditacion*. Obtenido de <https://www.cna.gov.co/1741/article-186371.html>
- Colombia, G. d. (1991). *Constitucion Politica de Colombia. Art. 67*.
- Depto. Administrativo de la Funcion Publica. (2011). *Inhabilidades e incompatibilidades de los Servidores Publicos*.
- Duque, G. A. (1999). *Biblioteca digital Universidad Nacional*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/8459/1/germanalbeirocasta%C3%B1oduque.1999.pdf>
- El Tiempo*. (2019). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/rector-de-la-universidad-distrital-denuncia-caso-de-corrupcion-en-la-institucion-403156>
- Estandar Australiano. (1999). *Administracion de riesgos AS/NZS 4360*.
- Ganga, F., & Vera, J. (2008). *El Gobierno Corporativo, Consideraciones y Cimientos Teoricos*. *Cuadernos de Administracion*, 97.

- Guzman, A., Trujillo, M. A., & Restrepo, J. M. (2012). *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educacion Superior en Colombia*. Bogota: CESA.
- ICONTEC. (2011). Compendio de normas de gestion del riesgo. Bogotá.
- KPMG. (2017). *Efectividad de la funcion de auditoria interna*. Argentina.
- MEN. (2008). *www.mineducacion.gov.co*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-152036.html>
- MEN. (20 de 07 de 2009). *Ministerio de Educacion Nacional*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196477.html>
- MEN. (s.f.). *Ministerio de Educacion Nacional*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-80089.html>
- Ochoa, A. (2019). *Las 2 Orillas*. Obtenido de <https://www.las2orillas.co/la-universidad-autonoma-de-colombia-dejando-colgados-4-000-estudiantes/>
- Portal Martinez, J. M. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. *El Cotidiano [en linea]*.
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Perez , J. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*.
- Restrepo, J. M., Bradford, H., Guzman, A., & Trujillo, M. (2018). *Una revisión propositiva a la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES en Colombia*. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Restrepo, J., Guzmán, A., & Trujillo, M. (2012). *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*.

Revista Semana. (2014). Los inmensos lios de la Universidad San Martin.

Sánchez, Ó. M. (2014). *Guía Práctica de las entidades sin animo de lucro y del sector solidario*.

Bogota: Editorial Kimpres LTDA.

Sunkel, O. (1989). Institucionalismo y estructuralismo. *Revista de la CEPAL No 38*, 147.

Trujillo, M. A., & Guzman, A. (2014). *Emisores de valores & Gobierno Corporativo*. Bogota:

CESA.

UAIF. (2017). *UAIF-Republica de Colombia*. Obtenido de

https://www.uiaf.gov.co/recursos_user/imagenes//unidad_informacion.png

Vegas-Fernández, F. (2017). SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RIESGOS: FACTOR DE

VISIBILIDAD. *El profesional de la información*, 1065-1075.