

# POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS



UNIVERSIDAD  
**ACADEMIA**  
DE HUMANISMO CRISTIANO

## **POLITICA DE GESTIÓN DE RIESGO**

### **Presentación**

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano, comprometida con el desarrollo seguro, sostenible y ético de sus funciones institucionales —docencia, investigación y vinculación con el medio—, establece esta **Política de Gestión del Riesgo (PGR)** como parte integral de su sistema de gestión institucional.

La Política tiene como objetivo garantizar la continuidad operativa, la seguridad de la comunidad universitaria y la protección de los activos institucionales frente a eventos que puedan constituir amenazas estratégicas, operativas, financieras, tecnológicas, legales, reputacionales o ambientales.

En un entorno de creciente complejidad —caracterizado por crisis sanitarias, riesgos regulatorios, ciberataques, desastres naturales, inestabilidad financiera y pérdida de confianza institucional—, la Universidad reconoce la necesidad de contar con un marco de gestión de riesgos claro, alineado con estándares internacionales (ISO 31000, COSO ERM) y en cumplimiento de la normativa nacional vigente.

El PGR se articula con los objetivos estratégicos de la institución y se integra con otras políticas, reglamentos, planes de emergencia y protocolos de seguridad, asegurando un enfoque preventivo, correctivo y de mejora continua.

### **I. Propósitos, objetivos y principios de la política**

La gestión de riesgos en el ámbito universitario es un componente esencial para fortalecer la sostenibilidad institucional, promover la toma de decisiones informadas y resguardar la confianza de la comunidad educativa y la sociedad en general.

#### **Propósito principal**

Reducir la probabilidad de ocurrencia e impacto de eventos adversos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, fortaleciendo la resiliencia y la transparencia en la gestión universitaria.

## Objetivos

1. **Identificar y analizar riesgos** en los distintos procesos académicos, administrativos, financieros y tecnológicos.
2. **Mitigar y controlar riesgos** mediante planes de acción preventivos y correctivos.
3. **Promover la cultura de gestión del riesgo**, asegurando que cada integrante de la comunidad universitaria asuma un rol activo en la identificación y reporte de amenazas.
4. **Cumplir con el marco normativo vigente**, integrando regulaciones nacionales e internacionales en materia de gestión de riesgos.
5. **Asegurar la mejora continua** mediante procesos de monitoreo, retroalimentación y evaluación periódica.

## II. Alcance

El presente Política de Gestión del Riesgo (PGR) aplica a toda la comunidad universitaria y a los terceros vinculados con la institución, asegurando que la gestión del riesgo se incorpore en todos los niveles, áreas y procesos de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

**A) Estudiantes:** Se entiende por estudiantes a todas las personas que mantengan o hayan mantenido una vinculación académica formal con la institución, incluyendo:

- Alumnos regulares, suspendidos, con matrícula congelada, egresados, en práctica profesional, de programas de pregrado y postgrado, así como también ayudantes académicos en cualquier condición.

Asimismo, los estudiantes tienen la responsabilidad de mantener un comportamiento ético y de cumplir con las normativas que regulan el uso de recursos institucionales, además de participar activamente en los programas de prevención y reporte de incidentes.

**B) Docentes e Investigadores:** Los docentes contratados y honorarios tienen un rol de resguardar la integridad académica, el uso responsable de recursos de investigación, el respeto a la propiedad intelectual y el cumplimiento de las normativas legales y éticas.

**C) Funcionarios:** actores clave en la aplicación de controles internos, la gestión de procesos administrativos y financieros, y en la prevención de fraudes, errores operativos y conflictos de interés.

- D) Trabajadores en régimen contratista:** Sujetos a cumplir estándares éticos, legales y de seguridad en la prestación de servicios, la provisión de bienes y el acceso a información institucional.
- E) Titulados:** Responsables de mantener vínculos éticos y de resguardo reputacional en todas las interacciones con la Universidad.
- F) Terceros:** Deben respetar las normativas institucionales que aseguren la protección de los activos y la integridad de las actividades académicas y administrativas.

El PGR se aplica de forma permanente y transversal, tanto en actividades regulares como extraordinarias de la Universidad.

Tiene validez en todos los espacios institucionales, presenciales y virtuales, y en las actividades que se desarrollen dentro y fuera del territorio nacional cuando representen a la Universidad.

### III. Definiciones

La Universidad considera fundamental el entendimiento claro de los siguientes conceptos para la correcta aplicación de Política de Gestión del Riesgo.

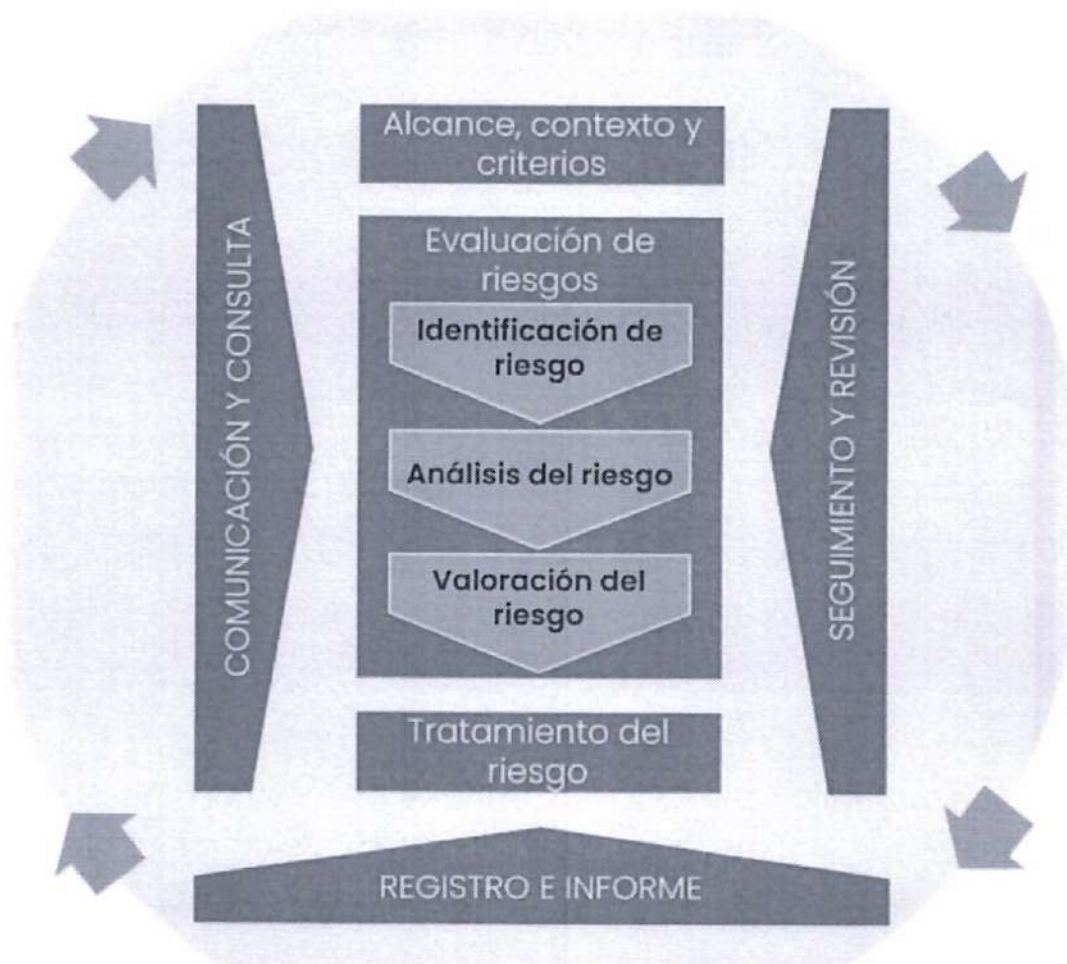
- **Riesgo:** Evento incierto que, de ocurrir, puede tener un efecto negativo en los objetivos institucionales.
- **Factor de Riesgo:** Condición que favorece la ocurrencia de un riesgo (ejemplo: alta rotación de personal, dependencia de un único proveedor).
- **Fuente de Riesgo:** Origen del riesgo (ejemplo: error humano, falla tecnológica, cambio regulatorio, desastre natural).
- **Probabilidad:** Posibilidad de que un riesgo se materialice.
- **Impacto:** Consecuencias que tendría la materialización de un riesgo.
- **Apetito por Riesgo:** Nivel de riesgo aceptado por la Universidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- **Tolerancia al Riesgo:** Grado de variación permitido respecto al apetito por riesgo.
- **Matriz de Riesgos:** Herramienta que cruza probabilidad e impacto para priorizar los riesgos identificados.

- **Riesgos Estratégicos:** Son aquellos que afectan directamente el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales de alto nivel. Se relacionan con la planificación a largo plazo, la sostenibilidad de la organización, su posicionamiento competitivo y la capacidad de alcanzar sus metas estratégicas.
- **Riesgos Operativos:** Derivan de fallas en procesos internos, sistemas, recursos humanos o infraestructura, que impactan el desarrollo de las actividades diarias. Suelen estar asociados a errores en la ejecución de tareas, deficiencias en la gestión de recursos, interrupciones en servicios críticos o incidentes laborales.
- **Riesgos Financieros:** Están vinculados a la gestión de recursos económicos, incluyendo ingresos, gastos, presupuestos, inversiones y obligaciones contractuales. Pueden afectar la liquidez, la solvencia, el control presupuestario y la estabilidad financiera de la institución.
- **Riesgos de Cumplimiento / Legales:** Corresponden a situaciones en que la institución enfrenta el incumplimiento de leyes, regulaciones, normativas internas, políticas o contratos vigentes. Esto puede derivar en sanciones administrativas, multas, pérdida de acreditación, demandas legales o perjuicios institucionales.
- **Riesgos Tecnológicos:** Asociados a fallas en la infraestructura tecnológica, ciberataques, pérdida de información, interrupciones de sistemas o deficiencias en la seguridad informática. Estos riesgos pueden comprometer la continuidad operativa, la protección de datos y la integridad de los procesos digitales.
- **Riesgos Reputacionales:** Son los que impactan la imagen pública, la confianza, la credibilidad y la percepción social de la institución. Pueden originarse en crisis mediáticas, denuncias, incumplimientos éticos, malas prácticas académicas o conflictos con la comunidad.
- **Riesgos Ambientales y de Seguridad:** Proviene de factores naturales o de situaciones que amenazan la integridad física de las personas, el entorno o las instalaciones. Incluyen desastres naturales, emergencias sanitarias, incendios, accidentes laborales o fallas en las condiciones de seguridad de los campus.
- **Riesgo Inherente:** Nivel de riesgo existente antes de aplicar cualquier control o medida de mitigación. Representa la exposición “natural” asociada a una actividad o proceso, considerando sus características propias y el entorno en el que se desarrolla.

#### IV. Modelo Gestión de Riesgo

El Modelo de Gestión del Riesgo (MGR) de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano constituye un marco metodológico integral para identificar, analizar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos que pueden afectar a la institución. Su propósito es garantizar la continuidad de los procesos académicos y administrativos, resguardar la seguridad de las personas y proteger los activos físicos, financieros, tecnológicos y reputacionales de la Universidad.

El MGR se sustenta en los principios de prevención, responsabilidad compartida, transparencia, mejora continua y cumplimiento normativo, y se encuentra alineado con estándares internacionales como ISO 31000 y el modelo de control interno COSO ERM.



*Ilustración 1: Modelo de Gestión de Riesgo*

El modelo considera los siguientes pasos:

### 1. Definición del marco general del riesgo

En esta etapa se establecen los lineamientos estratégicos y operativos que guían la gestión del riesgo en la Universidad. Incluye la definición del alcance, la metodología a utilizar, la periodicidad de revisión, el apetito por riesgo y la tolerancia al riesgo institucional. Este paso permite asegurar que la gestión esté alineada con los objetivos estratégicos y valores de la institución.

### 2. Identificación de los riesgos

Consiste en detectar y registrar los riesgos a los que está expuesta la Universidad en sus diferentes ámbitos (estratégico, operativo, financiero, tecnológico, legal, reputacional y ambiental). Para cada riesgo identificado se documentan su nombre, tipo, causas, consecuencias, descripción y responsables, además de las fuentes de riesgo (ejemplo: fallas tecnológicas, cambios regulatorios, desastres naturales) y los factores de riesgo asociados.

### 3. Evaluación y categorización de riesgos

Una vez identificados, los riesgos son evaluados considerando dos criterios fundamentales:

- Probabilidad de ocurrencia: frecuencia o posibilidad de que el evento se materialice.
- Impacto: magnitud de las consecuencias en caso de materializarse.

Mediante esta evaluación, los riesgos se clasifican en niveles (bajo, medio, alto o crítico), y se elabora la Matriz Institucional de Riesgos, herramienta que facilita la priorización y gestión.

Tablero Riesgo		Impacto				
Probabilidad	Representativo	Insignificante	Menor	Significativo	Mayor	Severo
	Casi Seguro	Medio (5)	Alto (10)	Muy Alto (15)	Extremo (20)	Extremo (25)
	Muy Probable	Medio (4)	Medio (8)	Alto (12)	Muy Alto (16)	Extremo (20)
	Posible	Bajo (3)	Medio (6)	Medio (9)	Alto (12)	Muy Alto (15)
	Poco probable	Muy Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
	Raro	Muy Bajo (1)	Muy Bajo (2)	Bajo (3)	Medio (4)	Medio (5)

Ilustración 2: Matriz de Riesgo

#### **4. Tratamiento y gestión de los riesgos**

En esta etapa se definen e implementan las medidas de control que permitan prevenir, mitigar, transferir o aceptar los riesgos. Los planes de acción incluyen asignación de responsables, plazos de ejecución, recursos requeridos y procedimientos específicos. Entre las principales acciones se consideran:

- Establecimiento de protocolos y procedimientos internos.
- Controles financieros y administrativos.
- Programas de capacitación y concientización.
- Uso de seguros o transferencia de riesgos.
- Planes de continuidad operativa y contingencia.

#### **5. Priorización y toma de decisiones**

Los riesgos evaluados se priorizan según su criticidad, de manera de orientar los recursos institucionales hacia los que representan mayor amenaza para la Universidad. Esta priorización permite a la alta dirección y al Comité de Riesgos tomar decisiones informadas y estratégicas respecto a los controles que deben implementarse de forma inmediata.

#### **6. Monitoreo y revisión continua**

La gestión del riesgo requiere un seguimiento constante. En esta etapa se supervisa la efectividad de los controles implementados, se actualiza la matriz de riesgos y se identifican nuevos riesgos emergentes. El monitoreo incluye auditorías internas, reportes periódicos, revisiones por parte del Comité de Compliance y mecanismos de retroalimentación para asegurar la mejora continua del modelo.

#### **7. Comunicación y reporte**

Finalmente, la gestión de riesgos debe ser comunicada de manera clara y oportuna a las autoridades y a la comunidad universitaria. El Encargado de Riesgos es responsable de elaborar reportes periódicos a Rectoría y al Consejo Superior Universitario, asegurando transparencia, trazabilidad y apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

## V. Roles y Líneas de Seguridad

El Modelo de Gestión del Riesgo de la Universidad se apoya en un esquema de tres líneas de seguridad, que asegura una gestión integral, clara y responsable:



*Ilustración 3: Modelo de las 3 Líneas de defensa*

### Primera línea de seguridad: Gestión Operativa

Conformada por las facultades, direcciones, áreas administrativas y académicas que ejecutan directamente los procesos institucionales.

- Son responsables de identificar, evaluar y controlar los riesgos asociados a sus funciones.
- Implementan los controles internos definidos y aseguran que se cumplan los protocolos y políticas de la Universidad.

### Segunda línea de seguridad: Supervisión y Monitoreo

Integrada por el Comité de Compliance, el Encargado de Prevención del delito y las unidades de cumplimiento normativo.

- Su función es supervisar, asesorar y dar seguimiento a la primera línea, validando la correcta aplicación de los controles y proponiendo mejoras.

- Desarrollan metodologías, herramientas y capacitación para fortalecer la gestión del riesgo.

### **Tercera línea de seguridad: Auditoría y Evaluación Independiente**

Representada por la Auditoría Interna y, en caso de aplicarse, auditorías externas.

- Evalúa de manera independiente la eficacia del modelo de gestión de riesgos, revisa la adecuación de los controles y entrega recomendaciones a la alta dirección.
- Su rol garantiza la transparencia, la trazabilidad y la mejora continua.

### **Responsabilidad de la Alta Dirección**

El Rector y el Consejo Superior Universitario son responsables últimos de la implementación, supervisión y fortalecimiento del MGR, asegurando recursos, liderazgo y un ambiente institucional que favorezca la cultura de prevención.

## **VI. Tolerancia al riesgo**

La tolerancia al riesgo corresponde al nivel de variación aceptable respecto al apetito de riesgo institucional, y define los límites dentro de los cuales la Universidad puede operar sin comprometer su estabilidad, reputación y cumplimiento normativo.

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano establece que:

- Los riesgos críticos o severos que afecten la seguridad de las personas, la continuidad operativa o el cumplimiento normativo no son tolerables y requieren acciones inmediatas de mitigación o eliminación.
- Los riesgos altos pueden ser aceptados temporalmente solo si existen planes de acción concretos para su reducción y están bajo constante monitoreo.
- Los riesgos medios son tolerables dentro de un marco de control razonable y con revisiones periódicas.
- Los riesgos bajos se consideran aceptables y se gestionan mediante controles básicos y seguimiento rutinario.

La tolerancia al riesgo se ajustará en función de:

- La criticidad del proceso afectado (académico, financiero, tecnológico, legal, reputacional, ambiental).
- La frecuencia y probabilidad de ocurrencia del evento.
- El impacto económico, social, académico y reputacional que podría generar.
- Los objetivos estratégicos institucionales y el marco normativo vigente.

El Comité de Compliance y la Alta Dirección revisarán periódicamente los niveles de tolerancia definidos, con el fin de asegurar que se mantengan alineados con el entorno, los objetivos estratégicos y la capacidad de respuesta institucional. Por lo tanto, la Universidad reconoce que toda actividad académica, administrativa y de gestión conlleva distintos niveles de riesgo. En este sentido, declara su apetito por riesgo como la disposición institucional “moderada” que busca minimizar el riesgo, pero se reconoce la necesidad de asumirlo en ciertos casos para obtener beneficios y mejorar organizacionales.

De igual manera, la Universidad define su tolerancia al riesgo como los límites cuantitativos y cualitativos dentro de los cuales acepta operar. Estos rangos se aplican bajo criterios financieros tales como Déficit Presupuestario, Liquidez Operativa, Leverage y rango de EBITDA, estableciendo una tolerancia máxima, la cual se adopta también en un nivel moderado, con el fin de resguardar la sostenibilidad y estabilidad institucional.

## **VII. Reglamentos Relacionados**

El PGR se articula con otras políticas y procedimientos institucionales, como el código de ética, la política de Ciberseguridad y Manejo de datos y la Política de Prevención de Delitos, para garantizar coherencia, coordinación y refuerzo mutuo de la legalidad, la transparencia y la conducta ética. Dado lo anterior se detalla las siguientes políticas, procedimientos, reglamentos que son referentes:

- Estatuto vigente
- Modelo Educativo
- Reglamento orgánico UAHC
- Política de Conflicto de Interés
- Política de Aseguramiento de Calidad

- Política de Vinculación con el Medio
- Política de Interculturalidad
- Código de Ética
- Reglamento Interno: Orden, Higiene y seguridad
- Reglamento de elección de Rector/a
- Reglamento de elección de Decano/a
- Reglamento de certificaciones
- Reglamentos que contengan procesos de cumplimiento legal y que tengan un impacto en controlar un delito.

Mientras las políticas, normativas, reglamentos u otros que se vinculan con la política son:

- Reglamentos relacionados al alineamiento de procesos
- Protocolos y procesos de Gestión del Riesgo
- Flujos y reportes



*Paulina Miranda Santana, Secretaria General y ministra de fe de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, certifica que la presente política ha sido aprobada por el Directorio de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano con fecha 23 de octubre de 2025 y por Decreto de Rectoría N° 301 de fecha 06 de noviembre de 2025.*