

LA GESTIÓN DE RIESGOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Maira Elizabeth Conforme Minaya

Magíster en Gestión de Riesgos

maira.conforme1@gmail.com

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0006-9473-4743>

Tipo de Trabajo: Artículo de Investigación

Fecha Recepción: octubre 2025 Fecha Aceptación: noviembre 2025 Fecha Publicación: diciembre 2025

Resumen

La gestión de riesgos se ha consolidado como un enfoque estratégico para fortalecer la toma de decisiones en organizaciones expuestas a entornos inciertos y cambiantes. En las instituciones de educación superior, la complejidad de los procesos académicos y administrativos, junto con las exigencias de aseguramiento de la calidad, demanda herramientas que permitan anticipar escenarios, reducir impactos y sostener decisiones fundamentadas. El presente artículo tiene como objetivo analizar la gestión de riesgos como herramienta estratégica para la toma de decisiones en instituciones de educación superior, a partir de un estudio de revisión con enfoque descriptivo-analítico. La metodología se sustentó en un análisis documental sistematizado, organizado mediante una matriz de categorías, que integró fuentes normativas y teóricas relevantes en español (ISO 31000; COSO-ERM), así como aportes especializados sobre toma de decisiones (Mintzberg), tipología de riesgos (Kaplan y Mikes) y calidad en educación superior (Dias Sobrinho; UNESCO). Los resultados del análisis evidencian que la gestión de riesgos, cuando se integra a la planificación y a la gobernanza universitaria, favorece decisiones más coherentes, transparentes y alineadas con la mejora continua. Se concluye que la institucionalización de la gestión de riesgos contribuye al aseguramiento de la calidad y a la sostenibilidad organizacional de las instituciones de educación superior.

Palabras clave: gestión de riesgos; toma de decisiones; educación superior; calidad educativa; gobernanza universitaria.

Risk management as a strategic tool for decision-making in higher education institutions

Abstract

Risk management has become established as a strategic approach to strengthen decision-making in organizations exposed to uncertain and changing environments. In higher education institutions, the complexity of academic and administrative processes, along with the demands of quality assurance, requires tools that allow for anticipating scenarios, reducing impacts, and supporting well-informed decisions. This article aims to analyze risk management as a strategic tool for decision-making in higher education institutions, based on a review study with a descriptive-analytical

approach. The methodology was based on a systematic documentary analysis, organized using a matrix of categories, which integrated relevant normative and theoretical sources in Spanish (ISO 31000; COSO-ERM), as well as specialized contributions on decision-making (Mintzberg), risk typology (Kaplan and Mikes), and quality in higher education (Dias Sobrinho; UNESCO). The results of the analysis demonstrate that risk management, when integrated into university planning and governance, fosters more coherent and transparent decisions aligned with continuous improvement. It is concluded that the institutionalization of risk management contributes to quality assurance and the organizational sustainability of higher education institutions.

Keywords: risk management; decision-making; higher education; educational quality; university governance.

La gestion des risques comme outil stratégique de prise de décision dans les établissements d'enseignement supérieur

Résumé

La gestion des risques s'est imposée comme une approche stratégique pour renforcer la prise de décision au sein des organisations exposées à des environnements incertains et changeants. Dans les établissements d'enseignement supérieur, la complexité des processus académiques et administratifs, conjuguée aux exigences d'assurance qualité, requiert des outils permettant d'anticiper les scénarios, d'en atténuer les impacts et de favoriser des décisions éclairées. Cet article vise à analyser la gestion des risques en tant qu'outil stratégique d'aide à la décision dans les établissements d'enseignement supérieur, à partir d'une étude bibliographique descriptive et analytique. La méthodologie s'est appuyée sur une analyse documentaire systématique, organisée selon une matrice de catégories, intégrant des sources normatives et théoriques pertinentes en espagnol (ISO 31000; COSO-ERM), ainsi que des contributions spécialisées sur la prise de décision (Mintzberg), la typologie des risques (Kaplan et Mikes) et la qualité dans l'enseignement supérieur (Dias Sobrinho ; UNESCO). Les résultats de l'analyse démontrent que la gestion des risques, lorsqu'elle est intégrée à la planification et à la gouvernance universitaires, favorise des décisions plus cohérentes et transparentes, alignées sur une démarche d'amélioration continue. Il est conclu que l'institutionnalisation de la gestion des risques contribue à l'assurance qualité et à la pérennité organisationnelle des établissements d'enseignement supérieur.

Mots-clés: gestion des risques; prise de décision; enseignement supérieur; qualité de l'éducation; gouvernance universitaire.

Introducción

Las instituciones de educación superior cumplen un rol esencial en la formación de profesionales, la producción de conocimiento y la contribución al

desarrollo social. No obstante, en el contexto contemporáneo enfrentan escenarios crecientemente complejos, caracterizados por transformaciones aceleradas en los ámbitos tecnológico, económico, normativo y cultural. Dichas transformaciones impactan de manera directa la dinámica institucional, generando presiones relacionadas con la sostenibilidad financiera, la pertinencia de la oferta académica, la innovación pedagógica, la transparencia en la gestión y el cumplimiento de estándares de calidad exigidos por sistemas de evaluación y acreditación.

En este escenario, la toma de decisiones universitarias adquiere una importancia estratégica, ya que incide tanto en la continuidad de los procesos académicos como en la eficacia de la gestión administrativa. Decisiones vinculadas a la creación, actualización o cierre de programas, la asignación y priorización presupuestaria, la gestión del talento humano o la adopción de tecnologías educativas se confirmaron, en los últimos años, como decisiones de alto impacto institucional. Sin embargo, cuando estas decisiones no se sustentan en análisis sistemáticos y preventivos, pueden convertirse en factores que incrementen la vulnerabilidad institucional, comprometiendo la calidad educativa y la confianza de la comunidad universitaria.

La literatura especializada plantea que las organizaciones contemporáneas requieren enfoques de gestión que integren la incertidumbre como una variable permanente del entorno y no como una eventualidad excepcional. En este marco, la gestión de riesgos se reconoce como una herramienta que permite identificar, analizar y tratar eventos potenciales que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales. La norma ISO 31000 plantea que la gestión de riesgos tiene como propósito crear y proteger valor, integrándose en los procesos de toma de decisiones y planificación institucional (ISO, 2018). Asimismo, el enfoque COSO-ERM destaca que la gestión del riesgo empresarial debe articularse con la estrategia y el desempeño organizacional, superando visiones fragmentadas y promoviendo una gestión integral (COSO, 2017).

En las instituciones de educación superior, la gestión de riesgos se vincula de manera directa con la gobernanza y el aseguramiento de la calidad, en tanto permite fortalecer procesos de mejora continua, anticipar crisis y orientar decisiones más coherentes con la misión institucional. En el ámbito latinoamericano, la discusión sobre calidad universitaria ha señalado su carácter multidimensional y dinámico, incorporando no solo resultados académicos, sino también la eficacia de la gestión institucional y la pertinencia social (Dias Sobrinho, 2018; Tünnermann Bernheim, 2018). Por su parte, la UNESCO (2021; 2023) subraya que las instituciones deben fortalecer capacidades de gestión para sostener la calidad educativa en contextos cambiantes, lo que incluye enfoques preventivos y sistémicos.

A pesar de know-how disponible, persisten brechas en la institucionalización de la gestión de riesgos en muchas universidades, ya sea por resistencia al cambio organizacional, ausencia de formación especializada, o falta de políticas y estructuras claras que integren la gestión de riesgos en la toma de decisiones. Por ello, se vuelve pertinente estudiar cómo la gestión de riesgos puede actuar como herramienta estratégica en las decisiones universitarias, particularmente en escenarios donde la calidad, la sostenibilidad y la transparencia se convierten en exigencias centrales.

En respuesta a esta necesidad, el presente artículo tiene como objetivo analizar la gestión de riesgos como herramienta estratégica para la toma de decisiones en instituciones de educación superior, mediante un estudio con enfoque descriptivo–analítico sustentado en una revisión documental sistematizada. Para ello, se organizó una matriz de análisis (Tabla 1) que integra aportes normativos, organizacionales y educativos en español, permitiendo discutir de manera estructurada la relación entre la gestión de riesgos, la toma de decisiones y el aseguramiento de la calidad. Este análisis busca contribuir a la reflexión académica y a la mejora de prácticas institucionales, destacando la relevancia de la gestión de riesgos como componente transversal de la gestión universitaria contemporánea.

Metodología

El presente artículo se desarrolló bajo un enfoque descriptivo–analítico, sustentado en la revisión sistemática de literatura académica y documentos institucionales relacionados con la gestión de riesgos, la toma de decisiones y la educación superior. Este enfoque permitió analizar críticamente los principales aportes teóricos existentes y establecer relaciones conceptuales entre la gestión de riesgos y los procesos decisionales en las instituciones universitarias.

La selección de las fuentes se realizó a partir de criterios de actualidad, pertinencia temática y relevancia académica, priorizando publicaciones en idioma español correspondientes al período 2017–2024. Se incluyeron libros, artículos científicos, normas técnicas y documentos de organismos internacionales especializados en educación superior, gestión y calidad.

Para garantizar la sistematicidad del análisis, la información recopilada fue organizada en categorías de análisis, las cuales permitieron examinar de manera estructurada los enfoques teóricos y su aplicabilidad al contexto de las instituciones de educación superior. Este procedimiento facilitó la identificación de coincidencias, divergencias y aportes relevantes, fortaleciendo la validez del análisis desarrollado.

Como parte del proceso metodológico, se elaboró una matriz de análisis documental que permitió relacionar los autores revisados, los conceptos clave y los aportes específicos al estudio de la gestión de riesgos y la toma de decisiones en la educación superior, tal como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz de análisis documental sobre gestión de riesgos y toma de decisiones en la educación superior

<i>Categoría de análisis</i>	<i>Autor / Fuente</i>	<i>Año</i>	<i>Aporte principal</i>	<i>Relación con el estudio</i>
Gestión de riesgos	ISO 31000	2018	Define la gestión de riesgos como un proceso sistemático orientado a crear y proteger el valor organizacional.	Proporciona el marco normativo base para el análisis de la gestión de riesgos en instituciones de educación superior.

<i>Gestión de riesgos empresarial</i>	COSO (ERM)	2017	Integra la gestión de riesgos a la estrategia y al desempeño organizacional.	Sustenta la incorporación de la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas universitarias.
<i>Toma de decisiones organizacionales</i>	Mintzberg	2017	Analiza la toma de decisiones como un proceso influido por el contexto y la experiencia.	Permite comprender la complejidad del proceso decisional en la gestión universitaria.
<i>Tipología de riesgos</i>	Kaplan & Mikes	2012	Clasifica los riesgos en prevenibles, estratégicos y externos.	Facilita el análisis diferenciado de los riesgos presentes en las instituciones de educación superior.
<i>Calidad en la educación superior</i>	Dias Sobrinho	2018	Concibe la calidad como un proceso dinámico de mejora continua.	Vincula la gestión de riesgos con el aseguramiento de la calidad educativa.
<i>Educación superior y calidad</i>	UNESCO	2021	Destaca la necesidad de fortalecer la gestión institucional para garantizar calidad y sostenibilidad.	Refuerza la importancia de la gestión de riesgos en contextos educativos cambiantes.
<i>Gestión universitaria</i>	Tünnermann Bernheim	2018	Analiza los desafíos de la educación superior en América Latina.	Contextualiza el estudio en el ámbito latinoamericano.

Fuente: Elaboración propia

Fundamentos conceptuales de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos se define como un proceso sistemático orientado a la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos organizacionales. Según la norma ISO 31000:2018, la gestión de riesgos tiene como propósito crear y proteger el valor institucional, apoyando la toma de decisiones, la planificación estratégica y la mejora continua.

Desde una perspectiva organizacional, la gestión de riesgos implica reconocer que toda decisión conlleva un grado de incertidumbre. En este sentido, no se trata de eliminar los riesgos, sino de gestionarlos de manera consciente y planificada. El enfoque del Enterprise Risk Management (ERM), propuesto por el COSO (2017), enfatiza que la gestión de riesgos debe integrarse a la estrategia y al

desempeño institucional, permitiendo una visión holística de los riesgos que enfrentan las organizaciones.

Kaplan y Mikes (2012) señalan que los riesgos pueden clasificarse en diferentes categorías, tales como riesgos prevenibles, riesgos estratégicos y riesgos externos. Esta clasificación resulta especialmente relevante para las instituciones de educación superior, ya que no todos los riesgos pueden ser tratados de la misma manera. Mientras algunos pueden ser mitigados mediante controles internos, otros deben ser asumidos de forma consciente como parte del desarrollo institucional.

En el contexto universitario, la gestión de riesgos se convierte en una herramienta clave para fortalecer la gobernanza institucional, al proporcionar información relevante para la toma de decisiones y facilitar la priorización de acciones. Asimismo, contribuye a promover una cultura organizacional orientada a la prevención, la responsabilidad y la transparencia.

La toma de decisiones en las instituciones de educación superior

La toma de decisiones en las instituciones de educación superior constituye un proceso complejo, influido por factores académicos, administrativos, normativos y humanos. Mintzberg (2017) sostiene que las decisiones organizacionales no responden exclusivamente a modelos racionales, sino que están condicionadas por el contexto, la experiencia de los actores y la información disponible.

En el ámbito universitario, las decisiones estratégicas incluyen aspectos como la planificación académica, la asignación presupuestaria, la gestión del talento humano y la incorporación de innovaciones tecnológicas. Estas decisiones tienen un impacto directo en la calidad educativa y en la sostenibilidad institucional, por lo que requieren un análisis riguroso de los riesgos asociados.

La ausencia de un enfoque sistemático para la toma de decisiones puede generar improvisación, ineficiencias y conflictos internos. En este sentido, la gestión de riesgos aporta un marco metodológico que permite evaluar escenarios, analizar consecuencias y seleccionar alternativas más coherentes con los objetivos institucionales. De acuerdo con Chiavenato (2017), una gestión administrativa

eficiente requiere decisiones fundamentadas en información confiable y en una planificación adecuada.

Gestión de riesgos como herramienta estratégica para la toma de decisiones

La gestión de riesgos se constituye en una herramienta estratégica para la toma de decisiones al proporcionar información relevante sobre los posibles impactos de cada alternativa. Kaplan y Mikes (2012) destacan que una adecuada gestión de riesgos permite a los directivos adoptar decisiones más conscientes, evitando respuestas impulsivas frente a situaciones de incertidumbre.

En las instituciones de educación superior, la gestión de riesgos contribuye a mejorar la calidad de las decisiones al permitir identificar procesos críticos, priorizar recursos y diseñar planes de contingencia. Este enfoque resulta especialmente relevante en contextos de restricción presupuestaria y exigencias crecientes de calidad y transparencia.

Asimismo, la gestión de riesgos favorece una toma de decisiones alineada con los principios de buena gobernanza universitaria, al promover la participación, la rendición de cuentas y la coherencia institucional. En este sentido, la gestión de riesgos no solo apoya la toma de decisiones, sino que fortalece la cultura organizacional y la confianza de la comunidad educativa.

Gestión de riesgos y calidad en la educación superior

La calidad en la educación superior es un concepto multidimensional que abarca aspectos académicos, administrativos e institucionales. Dias Sobrinho (2018) plantea que la calidad universitaria debe entenderse como un proceso dinámico de mejora continua, vinculado a la responsabilidad social de las instituciones.

La gestión de riesgos contribuye al aseguramiento de la calidad al permitir identificar debilidades en los procesos institucionales y establecer acciones preventivas y correctivas. La UNESCO (2023) destaca que las instituciones de

educación superior deben fortalecer sus capacidades de gestión para responder a contextos de incertidumbre y garantizar una educación de calidad.

Desde esta perspectiva, la gestión de riesgos se convierte en un componente esencial de los sistemas de aseguramiento de la calidad, al apoyar la planificación estratégica, la evaluación institucional y la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

Discusión

El análisis desarrollado a lo largo de este artículo permite evidenciar que la gestión de riesgos constituye una herramienta estratégica clave para fortalecer la toma de decisiones en las instituciones de educación superior, especialmente en contextos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad organizacional. Los aportes teóricos revisados coinciden en señalar que la ausencia de un enfoque sistemático de gestión de riesgos limita la capacidad institucional para anticipar escenarios adversos y responder de manera oportuna a los desafíos del entorno.

Los resultados del análisis documental sistematizado, presentado en la Tabla 1, permiten evidenciar que la gestión de riesgos constituye un enfoque transversal y estratégico para la toma de decisiones en las instituciones de educación superior. Los aportes teóricos revisados coinciden en señalar que la gestión de riesgos no debe entenderse como un proceso aislado o meramente normativo, sino como un componente integrado a la planificación estratégica y al desempeño institucional (ISO 31000, 2018; COSO, 2017).

En relación con la categoría de **gestión de riesgos**, el análisis de la norma ISO 31000 (2018) aporta un marco conceptual sólido que respalda la idea de la gestión de riesgos como un proceso orientado a crear y proteger el valor organizacional. Este planteamiento resulta especialmente relevante para el contexto universitario, donde las decisiones estratégicas impactan directamente en la calidad educativa, la sostenibilidad financiera y la credibilidad institucional. La revisión documental evidencia que la aplicación de este enfoque permite fortalecer la

racionalidad del proceso decisional y reducir la improvisación en la gestión universitaria.

Asimismo, el enfoque de **gestión del riesgo empresarial (ERM)** propuesto por el COSO (2017), identificado en la matriz de análisis, refuerza la necesidad de integrar la gestión de riesgos a la estrategia y al desempeño institucional. En las instituciones de educación superior, esta integración se traduce en una mayor coherencia entre los objetivos estratégicos y las decisiones administrativas y académicas, favoreciendo una gestión más eficiente y orientada a resultados.

Por otra parte, la categoría relacionada con la **toma de decisiones organizacionales**, sustentada en los aportes de Mintzberg (2017), permite comprender la complejidad del proceso decisional en la gestión universitaria. El análisis documental evidencia que las decisiones no responden únicamente a criterios racionales, sino que están influenciadas por el contexto, la experiencia de los actores y la información disponible. En este sentido, la gestión de riesgos aporta un marco metodológico que contribuye a estructurar el proceso decisional, proporcionando información relevante para evaluar alternativas y anticipar escenarios.

La tipología de riesgos propuesta por Kaplan y Mikes (2012), incluida en la matriz de análisis, resulta especialmente pertinente para el ámbito universitario, al permitir diferenciar entre riesgos prevenibles, estratégicos y externos. Esta clasificación facilita la adopción de estrategias diferenciadas de gestión, evitando enfoques homogéneos que resultan poco efectivos en contextos complejos como el de la educación superior.

En cuanto a la **calidad en la educación superior**, los aportes de Dias Sobrinho (2018) y los documentos de la UNESCO (2021, 2023) evidencian que la calidad debe entenderse como un proceso dinámico de mejora continua, estrechamente vinculado con la gestión institucional. El análisis documental confirma que la gestión de riesgos contribuye al aseguramiento de la calidad al

permitir identificar debilidades en los procesos universitarios y establecer acciones preventivas y correctivas alineadas con los objetivos institucionales.

Finalmente, la discusión pone de manifiesto que, si bien la gestión de riesgos ofrece importantes beneficios para la toma de decisiones y la calidad educativa, su implementación enfrenta desafíos significativos, tales como la resistencia al cambio organizacional y la falta de formación especializada. No obstante, los resultados del análisis sugieren que superar estos desafíos constituye una oportunidad para fortalecer la gobernanza universitaria y promover una cultura organizacional orientada a la prevención y la responsabilidad compartida.

Conclusión

A partir del análisis documental sistematizado y de la discusión de los principales aportes teóricos revisados, se concluye que la gestión de riesgos constituye una herramienta estratégica fundamental para la toma de decisiones en las instituciones de educación superior. La evidencia analizada confirma que la incorporación de este enfoque permite anticipar escenarios adversos, reducir la incertidumbre y fortalecer la capacidad institucional de respuesta frente a contextos cambiantes.

En coherencia con el objetivo del artículo y con lo expuesto en el resumen, se concluye que la gestión de riesgos contribuye de manera significativa a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas, administrativas y académicas en el ámbito universitario. Al proporcionar un marco sistemático para el análisis de riesgos, este enfoque favorece una toma de decisiones más informada, coherente y alineada con los principios de calidad y mejora continua.

Asimismo, el análisis realizado pone de relieve que la gestión de riesgos se encuentra estrechamente vinculada con los procesos de aseguramiento de la calidad en la educación superior. Los aportes teóricos revisados evidencian que una gestión universitaria orientada a la prevención y al análisis de riesgos fortalece la planificación estratégica, optimiza el uso de los recursos y contribuye a la sostenibilidad institucional.

Otra conclusión relevante es la necesidad de institucionalizar la gestión de riesgos como parte de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. La implementación efectiva de este enfoque requiere el compromiso de los equipos directivos, la capacitación del personal y la definición de políticas claras que integren la gestión de riesgos en los procesos decisionales. Sin estos elementos, los esfuerzos institucionales tienden a ser fragmentados y de impacto limitado.

Finalmente, se concluye que las instituciones de educación superior que integran la gestión de riesgos en su toma de decisiones están mejor preparadas para enfrentar los desafíos actuales y futuros del sistema educativo. Este enfoque no solo fortalece la gobernanza universitaria, sino que también contribuye a garantizar una educación de calidad, pertinente y sostenible, reafirmando el rol estratégico de la educación superior en el desarrollo social.

Referencias

- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (9.^a ed.). McGraw-Hill Educación.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Gestión del riesgo empresarial: Integración con la estrategia y el desempeño. COSO.
(Traducción oficial al español del modelo Enterprise Risk Management - ERM)
- Dias Sobrinho, J. (2018). Evaluación y calidad de la educación superior. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018. Gestión del riesgo - Directrices. ISO. (Edición en español)
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Gestionar los riesgos: Un nuevo marco. Harvard Business Review América Latina, 90(6), 48–60.
- Mintzberg, H. (2017). Dirigir organizaciones: Mitos y realidades. Ediciones Deusto.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
(2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación. UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
(2023). Garantía de la calidad en la educación superior: Perspectivas globales. UNESCO.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). Panorama de la educación 2022. OCDE Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Tendencias globales en la educación superior. OCDE Publishing.

Tünnermann Bernheim, C. (2018). La educación superior en América Latina: Reflexiones y desafíos. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).