

# **IDENTIFICACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO AUTOFINANCIADO òSISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA-SEDö DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL Y SU EFECTO FINANCIERO**

**Ec. Dolores Masa Sánchez**

*Maestría en Finanzas Empresariales VIII Promoción, Escuela Politécnica del Ejército, Quito Ecuador  
dolores\_masa@hotmail.com*

## **RESUMEN**

El proyecto Sistema de Educación a Distancia-SED fue creado por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil-UCSG el 2 de junio de 2003; al ser un proyecto autofinanciado, el nivel de crecimiento de la población estudiantil ha constituido el factor decisivo para determinar el nivel de rentabilidad económica, en este sentido, después de diagnosticar su situación administrativa- financiera y del sector se obtuvo que el nivel de riesgo ( $\beta$ ) actual es superior a 1, lo cual determina la importancia de analizar los riesgos de cada área, debido a su incidencia en la planeación financiera.

Para el SED la administración del riesgo se vuelve una tarea obligatoria, ya que un eficiente plan de mitigación que incluya medidas como: el análisis de la relación precio-costos y la gestión la autonomía financiera permitiría obtener mayores beneficios y aseguraría la permanencia del proyecto en el mercado a corto y largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:** Riesgo, Administrar el riesgo, Planeación financiera

## **ABSTRACT**

The Sistema de Educación a Distancia-SED project was created by the Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - UCSG on June 2, 2003; it is a self-financing project, its level of growth of the student population has been considered as a factor to determine the level of economic profitability. In this manner, after diagnosing its situation administrative-financial and sector, it was obtained that the level of risk (b)current is greater than 1, which determines the importance of analyzing the risks of each area)due to its impact on financial planning.

The risk management for the SED becomes an obligatory duty, which includes an efficient mitigation plan with measures such as: the analysis of the relationship price-cost and management financial autonomy would get more benefits and would ensure the permanence of the project on the sector in short and long term.

**KEY WORDS:** Risk, Manage risk, Financial planning

## **INTRODUCCIÓN**

El proyecto Sistema de Educación a Distancia-SED fue creado por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil-UCSG el 2 de junio de 2003 con el propósito de brindar una alternativa de educación a quienes no puedan por diversas razones participar de una

educación presencial; el proyecto es autofinanciado, por ello, tiene una estructura académica y administrativa para el desarrollo de las actividades. Al ser un proyecto autofinanciado, el nivel de crecimiento de la población estudiantil ha constituido el principal factor decisivo para determinar el nivel de ingresos y de rentabilidad económica, considerando los egresos que se debe cubrir para el adecuado funcionamiento; por lo tanto, su naturaleza involucra varios riesgos tanto administrativo-financieros como de carácter académico que inciden en la planeación financiera; en este sentido, es fundamental su administración para que a través de un eficiente plan de mitigación obtener mayores beneficios para así asegurar la sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo. Administrar los riesgos es una tarea obligatoria a nivel empresarial y el SED no es la excepción, puesto que la prestación del servicio educativo constituye en la actualidad una actividad de alto riesgo por la diversidad de oferta existente y debido a las disposiciones aplicadas por el Gobierno.

## METODOLOGÍA

En primer lugar se realizó la medición del nivel de riesgo del proyecto y después se continuó con la ejecución del proceso de administración del riesgo en el proyecto SED UCSG.

Para medir el nivel de riesgo del proyecto ( $\beta$ ) se consideró el **Modelo de Fijación de los Precios de los Activos de Capital - CAPM** (Capital Asset Pricing Model), en la aplicación del modelo se consideró los rendimientos anuales del proyecto SED (años 2008 al 2012) como rendimientos sobre el proyecto  $R_i$  y rendimientos anuales promedio del sector (educación a distancia) como rendimientos sobre el mercado  $R_m$ :

### Rendimientos Proyecto Vs. Rendimientos Mercado

AÑOS	Rendimientos anuales SED	Rendimientos anuales Sector EaD
2008	-20,85%	24,30%
2009	-4,35%	35,48%
2010	-1,09%	48,96%
2011	30,11%	61,27%
2012	45,99%	58,31%

$$\beta = \frac{Cov(R_i, R_m)}{V(R_m)}$$

La administración del riesgo se la ejecutó de acuerdo al siguiente proceso:

1. Se determinó los criterios de ocurrencia e impacto

### Criterios de Probabilidad de Ocurrencia

Probabilidad de Ocurrencia	Nivel	Puntuación
0 - 25%	Baja	1
25.01 - 70%	Media	2
70.01 - 100%	Alta	3

### Criterios de Impacto

Impacto (USD \$)	Nivel	Puntuación
1 ó 20.000,00	Leve	5
20.001,00 ó 75.000,00	Moderado	10
75.001,00 ó 200.000,00	Grave	20
200.001,00 en adelante	Catastrófico	30

- Para el análisis de riesgos, se identificó los factores de riesgo con sus causas y consecuencias (Ver Anexo 1)
- Después de identificar los riesgos, se realizó la evaluación y jerarquización de los riesgos inherentes en la fase de análisis.

### Matriz de Severidad de Riesgos Inherentes del Proyecto SED

		IMPACTO			
		Leve - 5	Moderado - 10	Grave - 20	Catastrófico - 30
P R O B A B I L I D A D	Alta - 3		(AF1) (AF7) (AF10) (AF13) (AC21)	(AF2) (AF3) (AF4) (AF8) (AF11) (AF14) (AC17) (AC19) (AC20)	(AF9)
	Media - 2		(AC22)	(AF5) (AF9) (AF12) (AF16) (AC18)	
	Baja - 1			(AF15)	

- Considerando los controles existentes que tienen los factores de riesgo, se realizó nuevamente la evaluación de los mismos en la fase de valoración y se planteó el plan de mitigación para el tratamiento del riesgo (Ver Anexo 2).

5. Con base al tratamiento se evaluó nuevamente los riesgos, para determinar cómo disminuye el nivel de riesgo debido a las medidas tomadas.

### Evaluación de Riesgos Antes y Después de Tratamiento

Riesgos	Evaluación del Riesgo antes de Tratamiento	Impacto Leve (5) Mod. (10) Grave (20) Cat. (30)	Prob. Baja (1) Media (2) Alta (3)	Riesgo Residual
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	90	10	1	10
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	60	0	0	0
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	60	0	0	0
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	60	0	0	0
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	60	5	1	5*
AF17: Insuficiente oferta académica	60	10	1	10
AF19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	60	5	1	5
AF5: Decrecimiento de la demanda	40	5	1	5*
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	40	10	2	20
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	40	0	0	0
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	40	0	0	0
AF14: Baja productividad laboral en Centros	40	0	0	0
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	40	20	1	20*
AF18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	40	5	1	5*
AF20: Alta rotación de la planta docente	40	0	0	0
AF1: Elevados costos fijos	30	10	3	30*
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	30	10	1	10*
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	30	5	2	10*
AF13: Ineficiencia laboral	30	0	0	0
AF21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	30	0	0	0
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	20	5	1	5*
AF22: Imprecisión de información académica	10	0	0	0

6. Una vez finalizado el proceso de administración del riesgo, se procedió a estimar el impacto financiero anual de los riesgos, el costo del plan de mitigación y la valoración del riesgo residual.

### Descripción de Riesgos y su Impacto Financiero

Riesgos	IMPACTO FINANCIERO ANUAL (USO \$)	COSTO DE MITIGACION DEL RIESGO (USO \$)	VALORACION DE RIESGOS RESIDUALES (USO \$)
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	250.000,00	3.500,00	25.000,00
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	80.000,00	20.500,00	0,00
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	150.000,00	25.000,00	0,00
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	90.000,00	18.000,00	0,00
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	100.000,00	6.500,00	10.500,00
AF17: Insuficiente oferta académica	175.000,00	12.300,00	30.000,00
AF19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	80.500,00	30.200,00	2.000,00
AF5: Decrecimiento de la demanda	75.500,00	500,00	10.900,00
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	75.500,00	100,00	75.500,00
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	110.000,00	15.700,00	0,00
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	76.000,00	300,00	1.500,00
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	130.000,00	16.300,00	0,00
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	200.000,00	20.000,00	200.000,00
AF18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	80.000,00	12.000,00	8.500,00
AF20: Alta rotación de la planta docente	95.500,00	45.000,00	3.800,00
AF1: Elevados costos fijos	75.000,00	-	75.000,00
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	35.800,00	300,00	35.800,00
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	45.600,00	150,00	25.900,00
AF13: Ineficiencia laboral	20.300,00	5.000,00	0,00
AF21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	22.500,00	150,00	0,00
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	78.000,00	16.300,00	1.000,00
AF22: Imprecisión de información académica	21.200,00	50,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.088.400,00</b>	<b>247.850,00</b>	<b>505.400,00</b>

7. La proyección financiera fue realizada a 5 años tomando como año base al 2012, en la proyección antes de planes de mitigación se mantuvo las políticas propias del proyecto para la variación de cada uno de los rubros, en tanto que, para la proyección después de los planes de mitigación se incorporó el costo de las medidas que permitían mitigar el riesgo.
8. Con el propósito de medir la relación de impacto estadístico que existe en la proyección presupuestaria se obtuvo la correlación de diversas variables.

## RESULTADOS

- El proyecto tiene un nivel de riesgo elevado del 158% ( $\beta$ ), considerando el mercado en que se desenvuelve.
- Al evaluar y jerarquizar los riesgos en la fase de análisis, el factor ñinsostenibilidad financierañ tuvo mayor nivel de riesgo, por lo tanto, se lo calificó como ñintolerableñ para el proyecto.
- De los 22 riesgos identificados, únicamente en 5 de ellos se ejerce cierto grado de control que especialmente va enfocado a reducir la probabilidad de ocurrencia.
- Al analizar la proyección financiera después de la aplicación del plan de mitigación, se obtiene como resultado un mayor superávit anual, hasta alcanzar un valor superior a los USD \$ 6,000,000.00 en el año 5 de la proyección.
- El coeficiente de correlación entre la utilidad y los ingresos operacionales es de 99.94%, y entre la utilidad y el rubro ñbecas y descuentos UCSGñ es 99.02%.

## DISCUSIÓN

En la proyección realizada antes de la ejecución del plan de mitigación de riesgos, se observa un aumento del superávit en los años 2013 y 2014, sin embargo, éste empieza a disminuir para el año 2015 hasta llegar a constituir un déficit superior a los USD \$ 100,000.00 al año 2017, aunque la relación beneficio/costo de los años anteriores puede cubrir las pérdidas en que se incurran a corto plazo (dependiendo del monto del déficit), de no ejecutarse el plan de mitigación, a mediano y largo plazo el proyecto no tendrá sostenibilidad debido a que el nivel de ingresos no corresponde al nivel de ventas.

Los elevados beneficios del proyecto incluso con la asignación de mayores valores en algunos egresos evidencian el alto nivel de rentabilidad que éste puede alcanzar si se desarrolla a cabalidad cada una de las medidas del plan de mitigación.

En cuanto a la inversión, ésta incrementaría ya que el superávit resultante a corto y mediano plazo (años 2015 al 2017) permitiría la inversión en laboratorios de computación para cada uno de los Centros de Apoyo incluyendo Guayaquil, a fin de eliminar por completo el riesgo debido a la falta equipamiento tecnológico. Así también a futuro y a medida que crezca el proyecto se podría pensar en la adquisición de infraestructura propia para cada Centro de Apoyo.

Considerando que el valor máximo que el coeficiente de correlación puede tomar es 1; las variables utilidad e ingresos operacionales se encuentran altamente relacionadas, a medida que aumentan los ingresos operacionales crece la utilidad en la misma proporción.

## CONCLUSIONES

- El entorno económico ó social y tecnológico actual presentan oportunidades que deben ser aprovechadas por el proyecto para aumentar su nivel de posicionamiento, sin embargo, el marco político puede constituir una amenaza por la incertidumbre que se tiene al desconocer las futuras decisiones que tome el Gobierno. Al analizar el microambiente, en cuanto a la competencia, aunque se ha reducido significativamente por el sistema de evaluación nacional hay instituciones que realizan agresivas campañas publicitarias, lo que se vuelve una amenaza para el SED.
- Aproximadamente el 70% de los riesgos son de la parte administrativa-financiera del proyecto, y el restante 30% están relacionados con la parte académica. De igual forma, de los 22 riesgos identificados únicamente en 5 existen controles que permiten disminuir en cierto grado el nivel de riesgo.
- La evaluación de riesgos permite demostrar que la insostenibilidad financiera es el factor de mayor riesgo del proyecto debido a que es calificado como óntolerableö, éste considera que el crecimiento de los ingresos no corresponde al aumento de la población estudiantil.
- El tratamiento de los riesgos permite una significativa reducción de los mismos y su costo es mínimo considerando que el proyecto se vuelve más sostenible financieramente en el tiempo y que el nivel de utilidades aumenta de forma importante a corto, mediano y largo plazo.
- Para el proyecto SED la administración del riesgo es fundamental ya que conlleva al mejoramiento de su estructura financiera, mediante el crecimiento de las ventas y de la optimización de los recursos académicos y administrativos del proyecto, lo cual a corto y mediano plazo posibilitaría la inversión en infraestructura tecnológica y a largo plazo incluso la adquisición de infraestructura física.

## AGRADECIMIENTOS:

El presente trabajo fue realizado gracias a la información brindada por la Dirección y Coordinaciones del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Además, se deja constancia de agradecimiento al Ec. Oscar Peñaherrera, Tutor del proyecto, por su orientación para el desarrollo.

## REFERENCIAS

- Conforme, Morocho, Ojeda (2007); *Determinación de los Riesgos Financieros  $\beta$  para las Empresas Ecuatorianas*; Guayaquil-Ecuador
- Cruz, B. (2011). *Módulo de Riesgo Financiero*; Quito-Ecuador
- Proyecto de creación del SED ó UCSG (2003); Guayaquil-Ecuador
- Lascano, I. (2009); *Administración del Riesgo: Un enfoque empresarial*; Ediciones Pirámide, México
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (2009). *Mandato Constituyente N° 14*. Recuperado en abril de 2013 de:

- [http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/mandato\\_14/informe\\_2009/3\\_universidades/Inf\\_univ\\_1.pdf](http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/mandato_14/informe_2009/3_universidades/Inf_univ_1.pdf)
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (2012). *Resolución RCP-SEô 01-001-2012*. Recuperado en abril de 2013 de: <http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/normativas/resolucin%20rpc-se-01-001-2012%20evaluacin%20resultados%20aprendizaje.pdf>
  - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (2004). *La Educación Superior a Distancia en América Latina y el Caribe*. Recuperado en mayo de 2013 de: [http://sitio.flacso.edu.uy/wp-content/uploads/2009/12/Libro\\_EduDist2009.pdf](http://sitio.flacso.edu.uy/wp-content/uploads/2009/12/Libro_EduDist2009.pdf)
  - Scribd-Editorial (sin fecha). *Matriz de riesgo, Evaluación y Gestión de riesgos*. Recuperado en junio de 2013 de: <http://es.scribd.com/doc/13889837/Gestion-de-Riesgosla-Matriz-de-Riesgos>
  - Universidad EAFIT-Consultorio contable (sin fecha). *Definición y tipos de riesgo*. Recuperado en junio de 2013 de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>



## Anexo N° 1

### Identificación de Riesgos del Área Administrativa-Financiera

Riesgo	Causa/s	Consecuencia/s
Elevados costos fijos	La adecuada operación del proyecto requiere el uso de recursos físicos, tecnológicos y humanos	Elevados egresos para pago de recursos y mantenimiento de instalaciones
Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	*Ausencia de autonomía en la estructura financiera *Ineficiente sistema de pago	*Baja productividad del personal *Contratos con proveedores rescindidos
Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	*Baja inversión en difusión y publicidad *Ausencia de un plan de marketing integral	*Bajo crecimiento de la población estudiantil (ventas)
Insostenibilidad financiera del proyecto	*Costos fijos y variables mínimos *Incremento significativo de precios *Crecimiento de utilidades no es proporcional a las ventas	*A largo plazo el cierre del proyecto
Decrecimiento de la demanda	*Incremento significativo de precios por aumento en el valor del crédito y de la matrícula *Falta de comodidad en el pago del paquete educativo *Nula diferenciación en el cobro de la tasa de materiales educativos	*Mercado captado por la competencia
Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	*Fondo rotativo es insuficiente para cubrir egresos administrativos *Atrasos en la transferencia de valores	*Incumplimiento de obligaciones *Falta de provisión de servicios básicos y generales *Inadecuada imagen del Centro de Apoyo
Inversión realizada en locales alquilados	*Adecuada imagen y funcionamiento del proyecto *Por el reducido número de estudiantes no es factible adquirir infraestructura propia	*Gastos hundidos del proyecto
Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	*Desinterés en adquirir equipamiento tecnológico	*Costos adicionales por pago de alquiler *Inexistencia de infraestructura adecuada
Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	*Falta de capacitación del personal bancario *Ausencia de convenios con otras instituciones financieras para diversificar las opciones de pago	*Pérdida de clientes *Ejecución de gestiones no programadas con responsables bancarios
Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	*Escasa o nula exigencia de responsables del proyecto para cumplimiento de plazos de pago por parte de los clientes *Evitar perder clientes	*Retrasos de la programación académica *Pedidos de materiales educativos fuera de tiempo
Falta de incentivos para estudiar en el SED	*Inexistencia de programas de descuentos y becas	*Desaprovechamiento de mercados potenciales (UCSG) *Incremento del nivel de deserción

<b>Riesgo/s</b>	<b>Causa/s</b>	<b>Consecuencia/s</b>
Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	*Ausencia de reglamentación que norme la contratación de personal *Desinterés de directivos en seguir una norma	*Mala distribución de la carga de trabajo *Sistema laboral ineficiente
Ineficiencia laboral	*Duración excesiva de las reuniones laborales	*Reducción de la productividad *Retraso en la toma de decisiones *Costo de oportunidad en cuanto al tiempo invertido
Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	*Inexistencia de políticas o sistemas que controlen el desempeño laboral in situ. *Ineficiente sistema de pago *Ausencia de programas de capacitación	*Descontento de clientes *Desconfianza en el trabajo desarrollado por los Coordinadores de los Centros *Tener que hacer el mismo trabajo más de una vez
Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	*Ausencia de reglamentación que norme la contratación de personal *Inexistencia de políticas o sistemas que controlen el desempeño laboral in situ.	*Costos derivados de la devolución de valores a clientes *Imagen institucional afectada
Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	*Objetivos del Gobierno actual en cuanto a educación superior	*Reducción de la demanda

### Identificación de Riesgos del Área Académica

Riesgo	Causa/s	Consecuencia/s
Insuficiente oferta académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de apoyo institucional (UCSG)</li> <li>*Procesos burocráticos para la presentación de proyectos de carrera</li> <li>*Inexistencia de estudios de mercado que detecten las necesidades de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mercado captado por la competencia</li> <li>*Bajo o nulo crecimiento de clientes</li> </ul>
Incremento del nivel de deserción estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inexistente tratamiento de problemas académicos de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Disminución de la población estudiantil</li> </ul>
Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ausencia de un examen de ingreso y de un preuniversitario</li> <li>*Falta de seriedad en los procesos de inducción y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Imagen institucional afectada</li> <li>*Escaso o nulo crecimiento del proyecto</li> </ul>
Alta rotación de la planta docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Valor/hora cancelado y forma de contratación</li> <li>*Ineficiente sistema de pago</li> <li>*Escaso dominio de herramientas informáticas</li> <li>*Falta de compromiso de docentes en el cumplimiento de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Costos derivados de la capacitación de nuevos docentes</li> <li>*Retrasos en la programación académica</li> </ul>
Plazo indeterminado en trámites de homologación	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de un cronograma para cumplimiento del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Descontento de clientes</li> <li>*Autorizaciones de pago fuera de tiempo</li> </ul>
Imprecisión de información académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Alta frecuencia de cambios en las políticas y resoluciones académicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Errores en la información manejada por los estudiantes</li> </ul>

**Anexo N° 2**  
**Tratamiento de Riesgos**

Riesgos	TRATAMIENTO							
	Técnica de Administrac.	Acciones	Responsable	Cronograma	Retroalimentación	Indicador	Resultados esperados	Visto bueno
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	Prevención y control de pérdidas	*Analizar la relación precio-costo del paquete educativo. *Reducir el precio del paquete educativo por estudiante.	Coordinación Administrativa - Financiera	1 mes	Semestral	% margen de contribución por estudiante	El proyecto será sostenible a largo plazo, aunque con ello disminuyan las utilidades.	Dirección
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	Evasión del riesgo	*Gestionar ante las autoridades de la UCSG la autonomía financiera del proyecto.	*Dirección *Coordinación Administrativa - Financiera	6 meses	Mensual	Días de atraso en el pago a proveedores	El plazo de pago a proveedores y trabajadores disminuirá drásticamente (máximo 2 días de demora).	Rectorado y Dirección Financiera UCSG
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	*Transferencia del riesgo *Prevención y control de pérdidas	*Contratar los servicios de una consultora de marketing a fin de que elabore y ejecute un plan de marketing integral. *Incrementar al 25% la inversión en difusión y publicidad hasta alcanzar mayor posicionamiento en el mercado	*Dirección *Coordinación Administrativa - Financiera	1 mes	Semestral	% incremento de la población estudiantil	*Cumplimiento de metas de crecimiento de la población estudiantil *Obtener un elevado posicionamiento a nivel nacional	Dirección
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	Prevención y control de pérdidas	*Aumentar en un 17% el valor del fondo rotativo para todos los Centros de Apoyo (USD \$ 350). Para los meses de mayor desembolso de recursos (octubre, febrero, abril y agosto) el fondo rotativo deberá incrementarse en un 14% para los centros más pequeños (USD \$ 400), 28,6% para los medianos (USD \$ 450) y al 43% para los más grandes (USD \$ 500)	Coordinación Administrativa - Financiera	3 meses	Semestral	% egresos que son cubiertos en su totalidad con el fondo rotativo	*Cumplimiento de obligaciones oportunamente *Mejoramiento de la imagen del Centro de Apoyo	Dirección
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	Prevención y control de pérdidas	*Considerar en el plan de marketing al mercado potencial de la UCSG. *Establecer programas de descuentos para el personal y estudiantes de la UCSG (20% de descuento). *Determinar programas de becas académicas para los estudiantes del SED (desde 20% hasta 50% de beca según promedio académico).	*Coordinación Administrativa - Financiera *Coordinación Académica	3 meses	Semestral	% de la UCSG que son estudiantes del SED % de alumnos que estudian con becas	*Lograr que mínimo un 20% del personal de la UCSG sin título y de estudiantes se encuentre estudiando en la UCSG. *Mayor motivación de los estudiantes para mejorar su rendimiento académico.	Dirección
AF17: Insuficiente oferta académica	Prevención y control de pérdidas	*Plantear la oferta de cursos abiertos al público en temáticas actuales, utilizando los recursos que posee el proyecto (humanos y físicos).	*Dirección *Coordinación Administrativa - Financiera	1 año	Trimestral	% de demanda del proyecto por cursos abiertos	*Diversificación de la oferta académica. *Incremento del nivel de posicionamiento.	Dirección
AF19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	Prevención y control de pérdidas	*Implantar el examen de admisión y el preuniversitario. *Asegurar la calidad en los procesos de inducción y evaluación a través del envío de docentes desde la matriz.	*Dirección *Coordinación Académica	3 meses	Semestral	% de estudiantes que aprueban el examen y el preuniversitario % de reducción de errores en el desarrollo de la inducción y de evaluación	*Mejoramiento de la imagen institucional. *Incremento del nivel de posicionamiento.	Dirección

Riesgos	TRATAMIENTO							
	Técnica de Administrac.	Acciones	Responsable	Cronograma	Retroatimentación	Indicador	Resultados esperados	Visto bueno
AF5: Decrecimiento de la demanda	Prevención y control de pérdidas	*Plantear políticas orientadas al mantenimiento y variación de los precios por periodo de tiempo. *Establecer la política para diferenciación en el cobro de la tasa por materiales educativos.	*Coordinación Administrativa - Financiera	1 mes	Semestral	% de deserción estudiantil Periodo de tiempo para variación o mantenimiento de precios % de variación precios	*Reducción del nivel de deserción estudiantil. *Políticas de cobro más equitativas.	Dirección
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	Retención del riesgo	*Presentar anticipadamente la planificación y cronograma para el uso de los laboratorios con las instituciones que son parte de los convenios.	*Supervisión Centros de Apoyo *Coordinadores de Centros de Apoyo	15 días	Trimestral	% de convenios con instituciones % de cumplimiento de convenios por parte de las instituciones	*Mejoramiento de la imagen institucional. *Mejoramiento en el desarrollo de procesos académicos.	Coordin. Administrat.
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	Prevención y control de pérdidas	*Desarrollar una capacitación in situ para el personal bancario en los 19 Centros de Apoyo. *Establecer políticas para utilización de otros medios de pago (transferencias, depósitos) con otras instituciones financieras (máximo 2 más).	*Dirección *Coordinación Administrativa-Financiera	6 meses	Trimestral	Número total de estudiantes matriculados % de reducción de problemas en el pago	*Mejoramiento de la atención y servicio al cliente. *Incremento de la población estudiantil.	Rectorado UCSG y Dirección SED
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	Evasión del riesgo	*Determinar dentro del reglamento interno del SED el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, a través de concurso de méritos y oposición.	Dirección	1 mes	Trimestral	% de mejoramiento de los procesos y del clima laboral	*Eficiencia laboral en cuanto al desarrollo de procesos. *Mejoramiento del clima laboral	Dirección
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	Evasión del riesgo	*Implementar un sistema de control laboral in situ para cumplimiento de horario y desempeño laboral. *Gestionar ante las autoridades de la UCSG la autonomía financiera del proyecto. *Implementar programas de capacitación para los coordinadores de Centros de Apoyo. *Aplicar encuestas o evaluaciones a los usuarios que califiquen el desempeño de los Coordinadores de Centros.	*Coordinación Administrativa-Financiera *Supervisión Centros de Apoyo	3 meses 6 meses 3 meses 1 mes	Trimestral	% de mejoramiento del desempeño laboral de los Coordinadores Número de días de atraso para cancelación de sueldos % de reducción de errores en el desarrollo de funciones	*Eficiencia laboral en la operatividad del proyecto. *Mejoramiento del perfil de los Coordinadores de Centros de Apoyo. *Mejoramiento de la atención y servicio al cliente.	Dirección
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	Retención del riesgo	*Cumplir con los estándares de calidad para la educación superior a distancia.	Dirección	3 meses	Trimestral	% de requerimientos cumplidos	*Mejoramiento de resultados de la evaluación realizada por organismos gubernamentales	Dirección
AF18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	Prevención y control de pérdidas	*Establecer programas de acompañamiento académico.	Coordinación Académica	3 meses	Trimestral	% de reducción del nivel de deserción % de mejora del rendimiento académico	*Reducción del nivel de deserción estudiantil. *Mejoramiento general del rendimiento académico.	Dirección

Riesgos	TRATAMIENTO							
	Técnica de Administrac.	Acciones	Responsable	Cronograma	Retroalimentación	Indicador	Resultados esperados	Visto bueno
AF20: Alta rotación de la planta docente	Prevención y control de pérdidas	*Cumplimiento del perfil para designación de docentes. *Gestionar ante las autoridades de la UCSG la autonomía financiera del proyecto.	*Coordinación Académica *Coordinaciones de Carrera	3 meses	Trimestral	% de docentes a tiempo completo y tiempo parcial % de docentes que cumplen con el perfil requerido Número de días de atraso para cancelación de sueldos	*Reducción del nivel de rotación de la planta docente. *Mejoramiento de la calidad académica.	Decanos de Carrera y Dirección SED
AF1: Elevados costos fijos	Retención del riesgo	-	-	-	-	-	-	-
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	Retención del riesgo	*Evaluar las condiciones de cada local antes de alquilarlo para evitar cambios a corto plazo (entre el 1º y 2º año) no planificados.	*Coordinación Administrativa-Financiera *Supervisión Centros de Apoyo	Cuando se requiera	Semestral	% de contratos de alquiler renovados	*Disminución de gastos hundidos. *Renovación completa anual de contratos de alquiler.	Dirección
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	Prevención y control de pérdidas	*Concientizar especialmente al personal de los Centros de Apoyo sobre las consecuencias para la programación académica que trae el incumplimiento del calendario administrativo, para que exijan puntualidad en el pago a los estudiantes.	*Coordinación Administrativa-Financiera *Coordinación Académica	1 mes	Trimestral	Número de estudiantes matriculados hasta el plazo tope Número de días de plazo para el pago del paquete educativo	*Cumplimiento de plazos de pago por parte de estudiantes.	Dirección
AF13: Ineficiencia laboral	Prevención y control de pérdidas	*Plantear programas de asesoría y capacitación en cuanto a manejo del tiempo y toma de decisiones dirigidos especialmente a los directivos.	Coordinación Administrativa-Financiera	6 meses	Semestral	% de mejora de los procesos Tiempo estimado para reuniones	*Eficiencia laboral en el desarrollo de procesos. *Mejoramiento de la administración y toma de decisiones.	Dirección
AF21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	Evasión del riesgo	*Establecer una resolución o política que exija el cumplimiento de un cronograma para trámites de homologación por parte de los funcionarios de carrera.	Coordinación Académica	3 meses	Mensual	Número de días de demora para entrega de resultados de homologación	*Entrega oportuna de resultados. *Cumplimiento del plazo de pago por parte de estudiantes.	Dirección

Riesgos	TRATAMIENTO							
	Técnica de Administrac.	Acciones	Responsable	Cronograma	Retroalimentación	Indicador	Resultados esperados	Visto bueno
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	Prevención y control de pérdidas	*Implementar un sistema de control laboral in situ para cumplimiento de horario y desempeño laboral. *Determinar dentro del reglamento interno del SED el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, a través de concurso de méritos y oposición. *Aplicar encuestas o evaluaciones que califiquen el desempeño de los Coordinadores de Centros.	*Coordinación Administrativa-Financiera *Supervisión Centros de Apoyo	3 meses  3 meses  1 mes	Trimestral	% de mejoramiento actitudinal de los Coordinadores	*Mejoramiento de la imagen institucional. *Mejoramiento de la atención y servicio al cliente.	Dirección
AF22: Imprecisión de información académica	Prevención y control de pérdidas	*Limitar los cambios en cuanto a políticas y resoluciones académicas entre un semestre y otro.	Dirección	6 meses	Semestral	Número de modificaciones realizadas a las políticas o resoluciones % de conocimiento de la información académica	*Dominio por parte del personal y estudiantes de la información académica.	Dirección