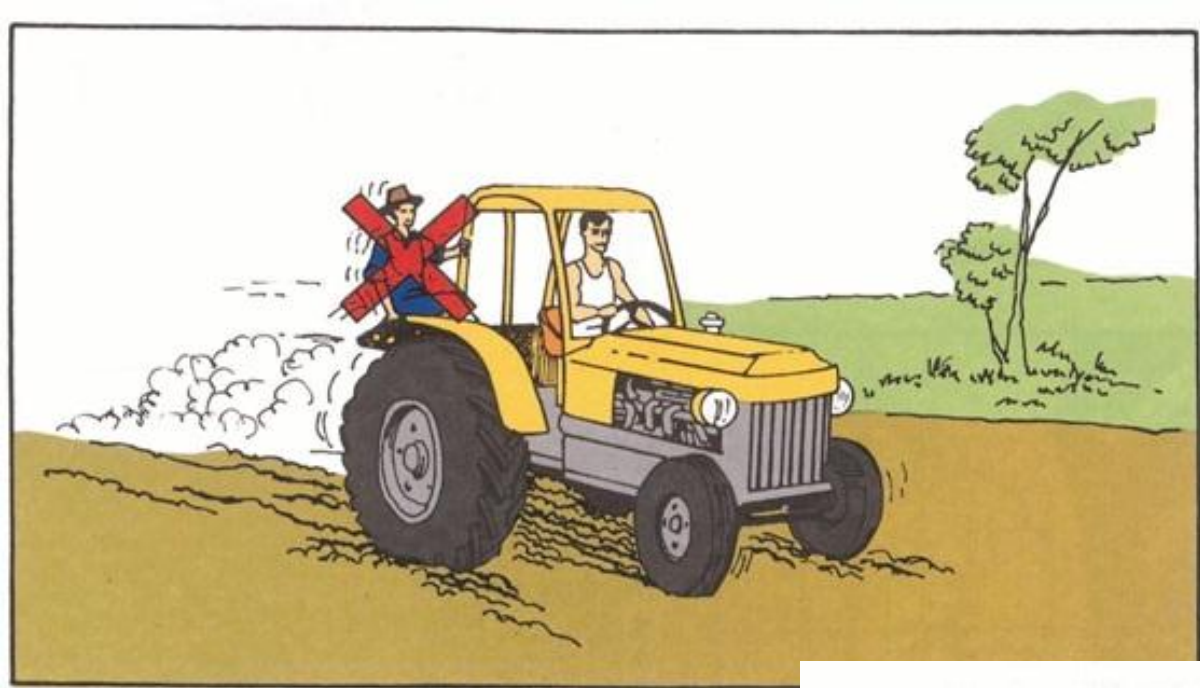


# “Cambio en el modelo de gestión, como estrategia para disminuir riesgos operativos. La experiencia de la Universidad de La Habana”



**PROF. CARLOS MANUEL PÉREZ CUEVAS**  
**VICERRECTOR**  
**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**30 DE AGOSTO DE 2013**











# Conceptos y definiciones sobre el riesgo operativo



# Conceptos y definiciones



## **RIESGO:**

Vulnerabilidad ante un posible o potencial perjuicio o daño para las personas, organizaciones o entidades.

Se refiere a la teórica posibilidad de daño, bajo determinadas circunstancias.

# Conceptos y definiciones



## **RIESGO:**

Probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencias adversas. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presenta el evento.

*Fuente: [Monografias.com](http://Monografias.com)*



# Conceptos y definiciones



## RIESGO

Peligro, posibilidad de sufrir una pérdida o daño, grado de probabilidad de pérdida, persona, factor o cosa que podría representar un peligro, posibilidad de sufrir las desafortunadas consecuencias de alguna actuación.

*Fuente: Chambers Dictionary*

# Conceptos y definiciones



## **RIESGO OPERACIONAL:**

Por riesgo operacional se entiende cualquier falla o deficiencia futura, dentro de las actividades operacionales..., que pueden obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, operativos y/o financieros de la organización, o que puedan llegar a generar pérdidas potenciales.

*Fuente: Wikipedia. Enciclopedia Libre*

# Conceptos y definiciones



## **RIESGO OPERATIVO:**

Se entiende por riesgo operativo a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

*Fuente: Chambers Dictionary*

# Riesgo Operativo



## LOS BANCOS MANEJAN DIFERENTES DEFINICIONES:

- “Riesgo Operativo es todo tipo de riesgo en las instituciones no clasificable como Riesgo de Mercado o Riesgo de Crédito”
- “Riesgo Operativo es el riesgo de pérdida derivado de distintos tipos de errores técnicos y humanos”
- “Riesgo Operativo es el riesgo de pérdidas directas o indirectas derivadas de fallos en los procesos internos

*Fuente: Conferencia “Gestión de Riesgo Operacional en las Instituciones Financieras”  
Club de Gestión de Riesgos de España*

# Riesgo Operativo

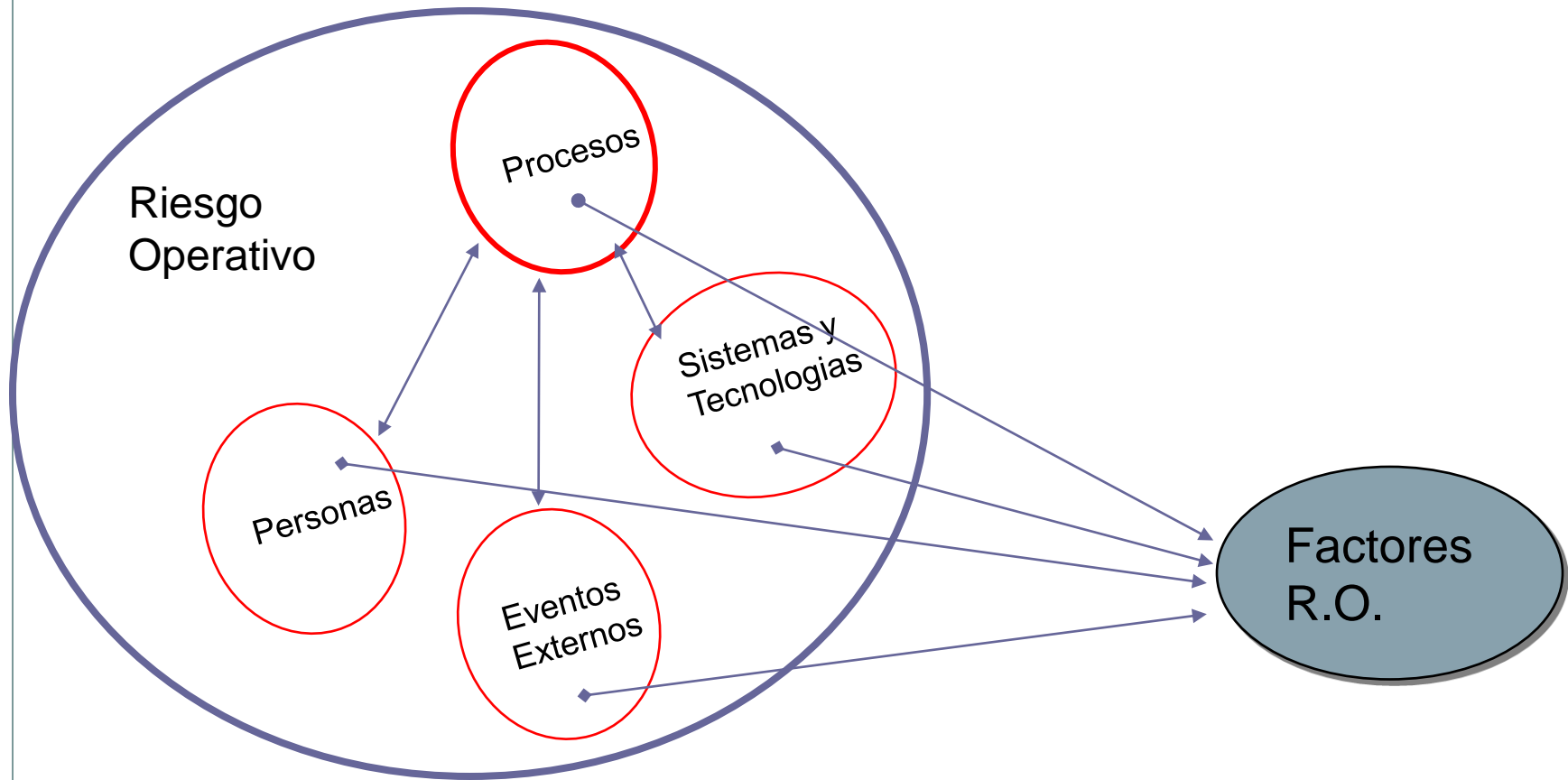


- **Cada vez más existe un consenso acerca de la definición**

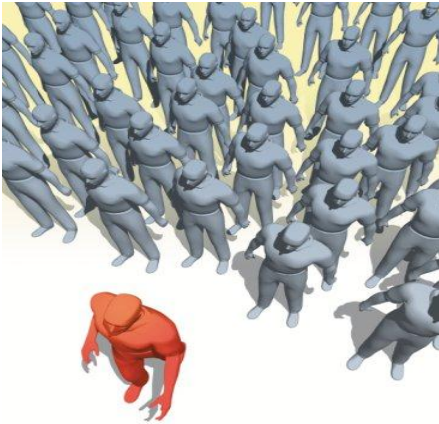
“Riesgo Operacional es el riesgo de pérdidas directas o indirectas que resultan de procesos internos inadecuados o de fallos en los mismos, fallos humanos, de sistemas y como consecuencia de sucesos externos”

*Fuente: Conferencia “Gestión de Riesgo Operacional en las Instituciones Financieras”  
Club de Gestión de Riesgos de España*

# Riesgo Operativo



# Factores de Riesgo Operativo

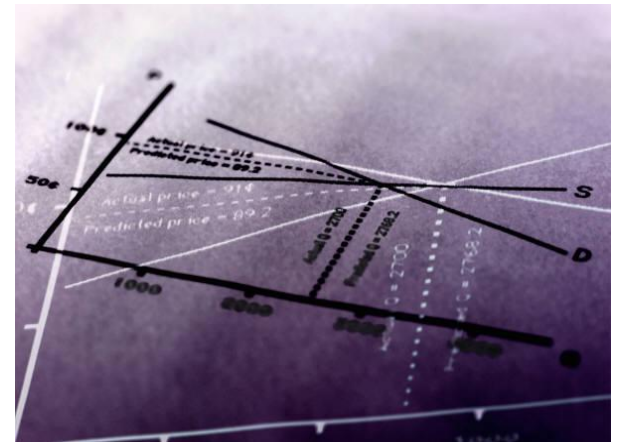


## Persona:

- Perfil inadecuado del personal
- Pérdida del personal clave
- Falta de capacitación
- Falta de experiencia
- Infidelidad del empleado

## Proceso:

- Fallas en su diseño y sostenimiento
- Fallas en su ejecución
- Incumplimiento en sus niveles de servicio
- Incumplimiento de una política y/o norma



# Factores de Riesgo Operativo



## Sistemas y Tecnologías:

- Fallas en telecomunicaciones
- Fallas en el software
- Fallas en el hardware
- Roturas mecánicas

## Eventos Externos :

- Cambios legales, políticos, económicos
- Ataques Informáticos
- Desastres naturales
- Accidentes, incendios
- Huelgas, sabotajes,

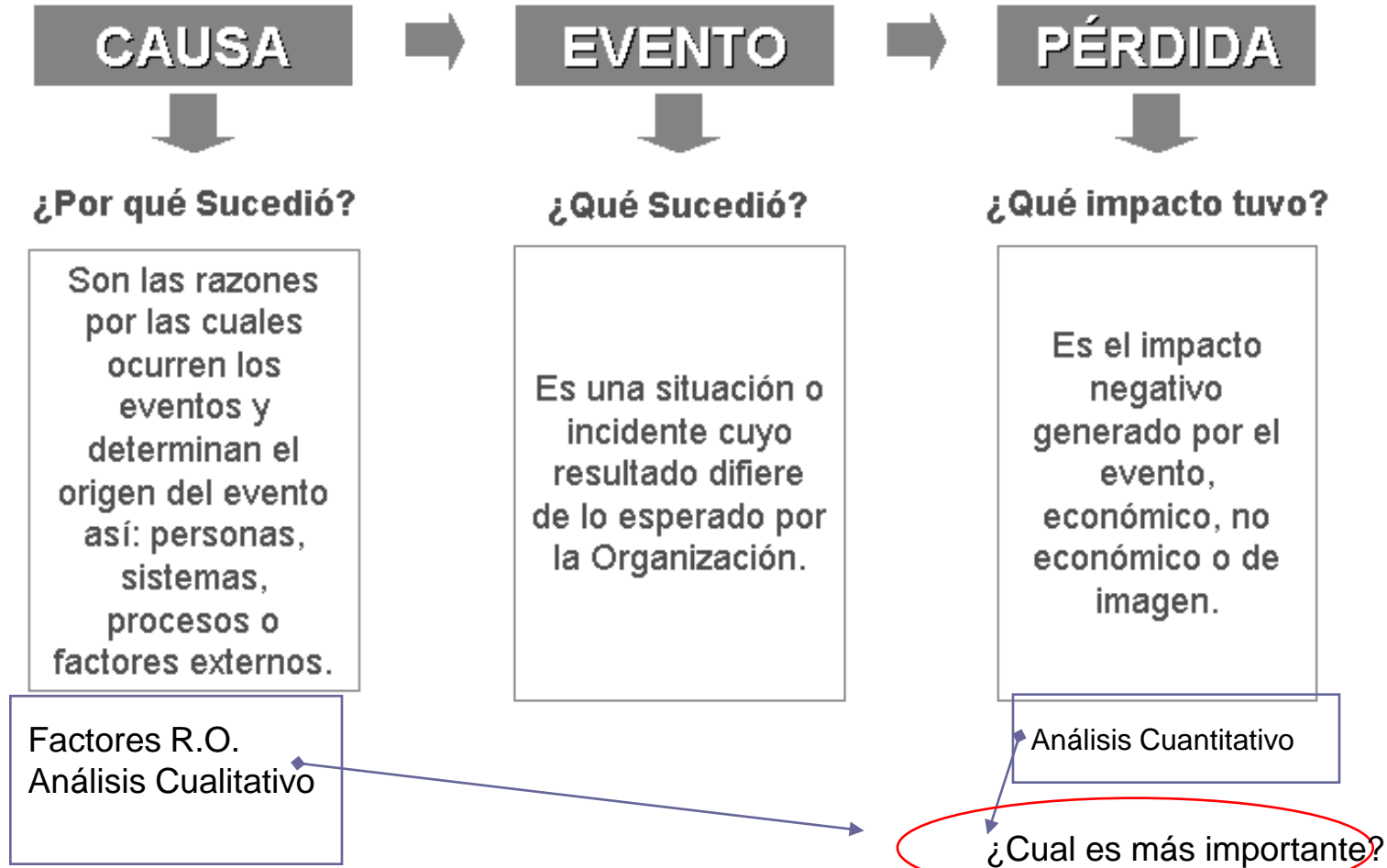




# Riesgo Operativo



Cuando se presenta un posible evento de pérdida, existen siempre tres elementos.



# Categorización de pérdida por riesgo operativo

1. Fraude Interno

2. Fraude Externo

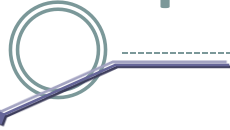
3. Prácticas laborales inadecuadas

4. Clientes, productos y Prácticas comerciales no apropiadas

5. Daños a los activos fijos

6. Fallas en los sistemas

7. Fallas en los procesos



Pérdidas ocasionadas por actos en los cuales participa al menos un funcionario interno con la intención de defraudar, malversar fondos o evadir las leyes o políticas internas.

# Categorización de pérdida por riesgo operativo

1. Fraude Interno

2. Fraude Externo

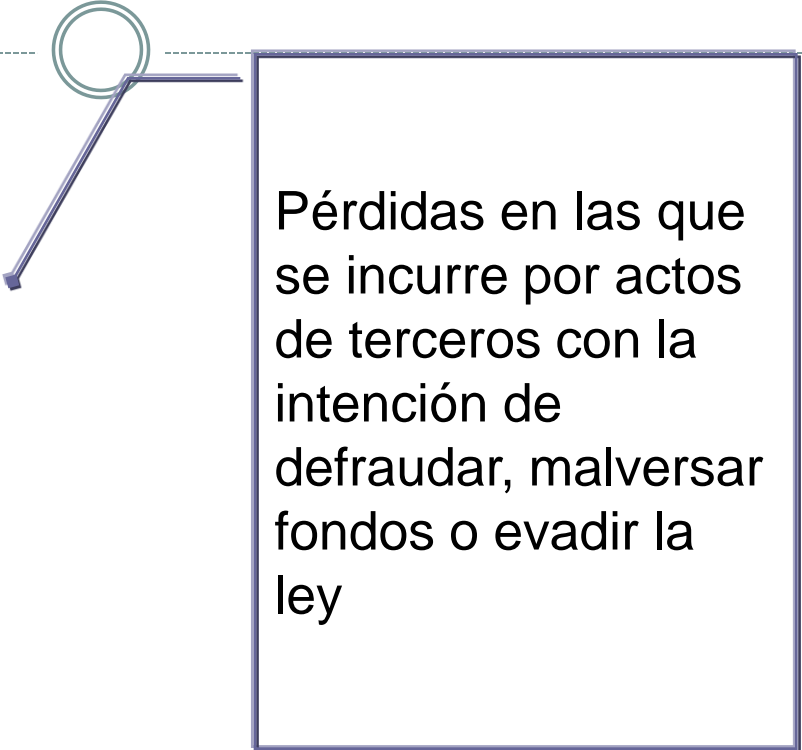
3. Prácticas laborales inadecuadas

4. Clientes, productos y Prácticas comerciales no apropiadas

5. Daños a los activos fijos

6. Fallas en los sistemas

7. Fallas en los procesos



Pérdidas en las que se incurre por actos de terceros con la intención de defraudar, malversar fondos o evadir la ley

# Categorización de pérdida por riesgo operativo

1. Fraude Interno

2. Fraude Externo

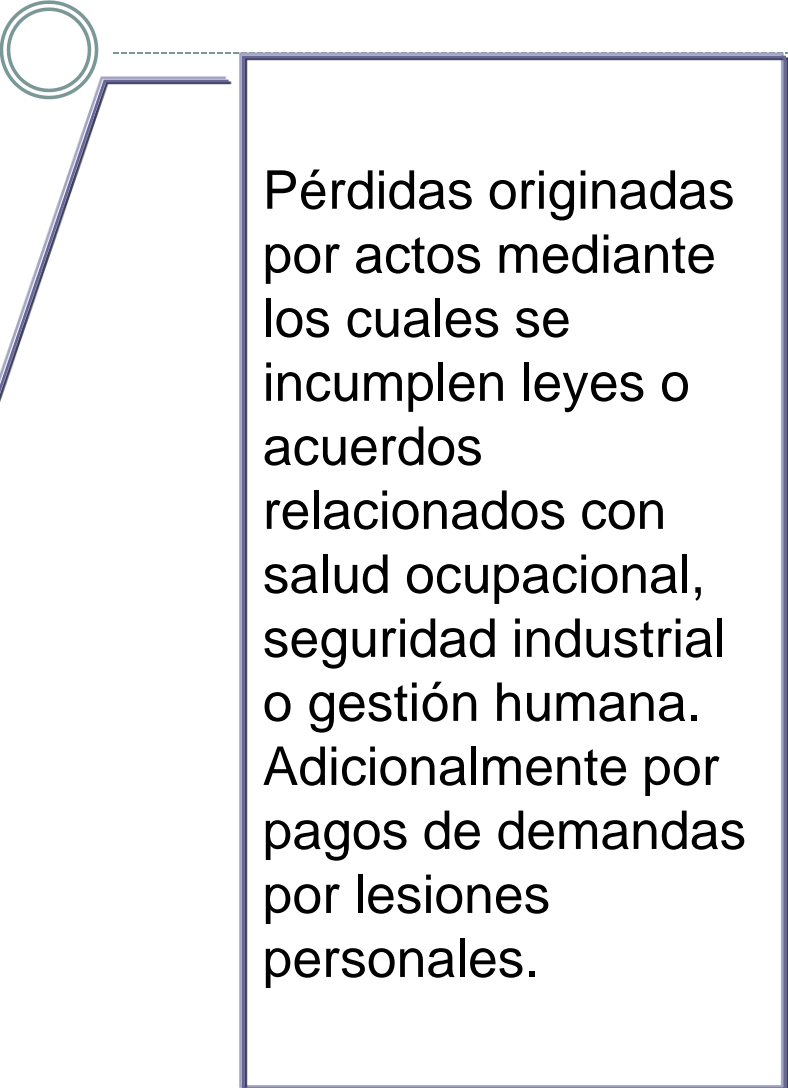
3. Prácticas laborales inadecuadas

4. Clientes, productos y Prácticas comerciales no apropiadas

5. Daños a los activos fijos

6. Fallas en los sistemas

7. Fallas en los procesos



Pérdidas originadas por actos mediante los cuales se incumplen leyes o acuerdos relacionados con salud ocupacional, seguridad industrial o gestión humana. Adicionalmente por pagos de demandas por lesiones personales.

# Categorización de pérdida por riesgo operativo

1. Fraude Interno

2. Fraude Externo

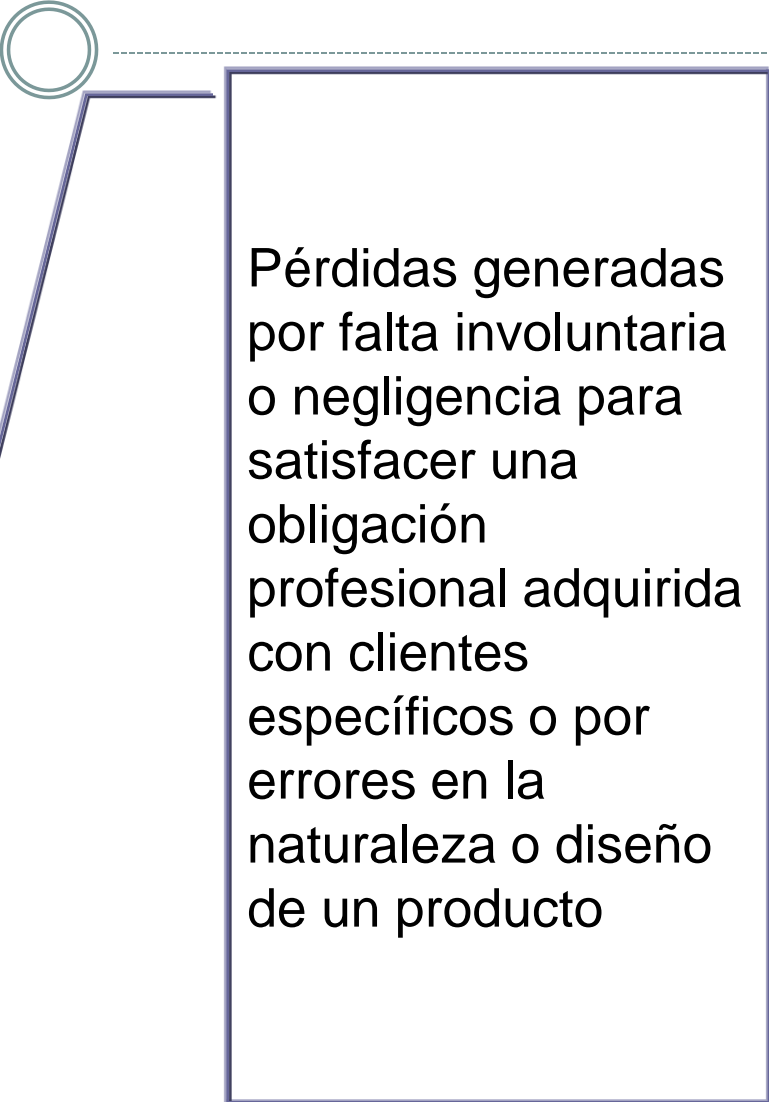
3. Prácticas laborales inadecuadas

4. Clientes, productos y Prácticas Comerciales no apropiadas

5. Daños a los activos fijos

6. Fallas en los sistemas

7. Fallas en los procesos



Pérdidas generadas por falta involuntaria o negligencia para satisfacer una obligación profesional adquirida con clientes específicos o por errores en la naturaleza o diseño de un producto

# Categorización de pérdida por riesgo operativo

1. Fraude Interno

2. Fraude Externo

3. Prácticas laborales inadecuadas

4. Clientes, productos y Prácticas comerciales no apropiadas

5. Daños a los activos fijos

6. Fallas en los sistemas

7. Fallas en los procesos

• Pérdidas ocasionadas por daños a los activos fijos debido a desastres naturales, accidentes, incendios, sabotajes, u otros eventos extraordinarios.

# Categorización de pérdida por riesgo operativo

1. Fraude Interno

2. Fraude Externo

3. Prácticas laborales inadecuadas

4. Clientes, productos y Prácticas comerciales no apropiadas

5. Daños a los activos fijos

6. Fallas en los sistemas

7. Fallas en los procesos

Pérdidas originadas por la interrupción del negocio derivado de fallas en software, hardware y/o telecomunicaciones.

# Categorización de pérdida por riesgo operativo

1. Fraude Interno

2. Fraude Externo

3. Prácticas laborales inadecuadas

4. Clientes, productos y Prácticas Comerciales no apropiadas

5. Daños a los activos fijos

6. Fallas en los sistemas

7. Fallas en los procesos

Pérdidas por fallas en la ejecución de transacciones, en el diseño y administración de procesos. Adicionalmente por las relaciones con los proveedores y contrapartes.



# Pérdidas por riesgo operativo



## PÉRDIDAS ECONÓMICAS

- Eventos de riesgo operativo que generan un impacto en el estado de resultados de la institución.

## PÉRDIDAS NO ECONÓMICAS

- Eventos de riesgo operativo cuyo efecto no se vio reflejado en el estado de resultados de la institución.

## AFECTACIÓN DE IMAGEN

- Conocimiento de un evento por parte de: clientes, reguladores, accionistas, inversionistas, proveedores, entre otros, generando pérdida de confianza y credibilidad

# ¿Cómo prevenir los riesgos operativos?



# Identificación



La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales

# Valoración



La evaluación de los riesgos generalmente se hace considerando dos aspectos: su probabilidad o frecuencia de ocurrencia y su impacto o efecto aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas.



*Fuente: Conferencia "Gestión de Riesgo Operacional en las Instituciones Financieras"  
Club de Gestión de Riesgos de España*

# Monitoreo



- Un proceso efectivo de monitoreo es esencial para una gestión adecuada del riesgo operativo.
- Ventaja de detectar rápidamente y corregir deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo.
- Fomenta la identificación temprana de cambios materiales en el perfil de riesgo, así como la aparición de nuevos riesgos.
- Incluye todos los aspectos de la gestión del riesgo operativo en un ciclo de vida consistente con la naturaleza de sus riesgos y el volumen, tamaño y complejidad de las operaciones.

# Control

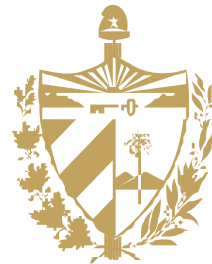


- Después de identificar y medir los riesgos a los que está expuesta, la entidad financiera debería concentrarse en la calidad de la estructura de control interno.
- El control del riesgo operativo puede ser conducido como una parte integral de las operaciones o a través de evaluaciones periódicas separadas, o ambos.
- Todas las deficiencias o desviaciones deben ser reportadas a la dirección

Manejo de la organización para  
disminuir los riesgos operativos



## SISTEMA DE CONTROL INTERNO .



CONTRALORÍA GENERAL  
REPÚBLICA DE CUBA

RESOLUCIÓN No. 60 del 2011  
NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

# Gestión y Prevención de Riesgos

RESOLUCIÓN No. 60 del 2011  
NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el **Plan de Prevención de Riesgos** para definir el modo en que habrán de gestionarse.



# Conformación del plan de prevención de riesgos

RESOLUCIÓN No. 60 del 2011  
NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



- Definición de los procesos (estratégicos, claves y de apoyo) por área o unidad organizativa.
- Identificación y evaluación de los riesgos.
- Determinación de los objetivos de control.
- Conformación del Plan de Prevención Riesgos.

# Documentos a consultar para la identificación de riesgos.

RESOLUCIÓN No. 60 del 2011  
NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



```
graph TD; A[Resultados de acciones de control realizadas.] --> B[Informes de las verificaciones e inspecciones fiscales.]; B --> C[Quejas y denuncias.]; C --> D[Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).]; D --> E[Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas.];
```

**Resultados de acciones de control realizadas.**

**Informes de las verificaciones e inspecciones fiscales.**

**Quejas y denuncias.**

**Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).**

**Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas.**

# Conformación del Plan de Prevención de Riesgos.



- Procesos y actividades (definidos)
- Riesgos (identificados, analizados y evaluados)
- Participación de jefes y empleados (compromiso)
- Objetivos de control (puntos críticos)
- Medidas de prevención (análisis de costos y beneficios)
- Control (responsable, puntual, medible)

# COMITÉ DE PREVENCIÓN Y CONTROL



- Lo preside: la máxima autoridad.
- Lo integran: directivos, funcionarios, asesores, auditores, trabajadores y otros que se determinen.
- Funciones: velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

# PAUSA- CAFE

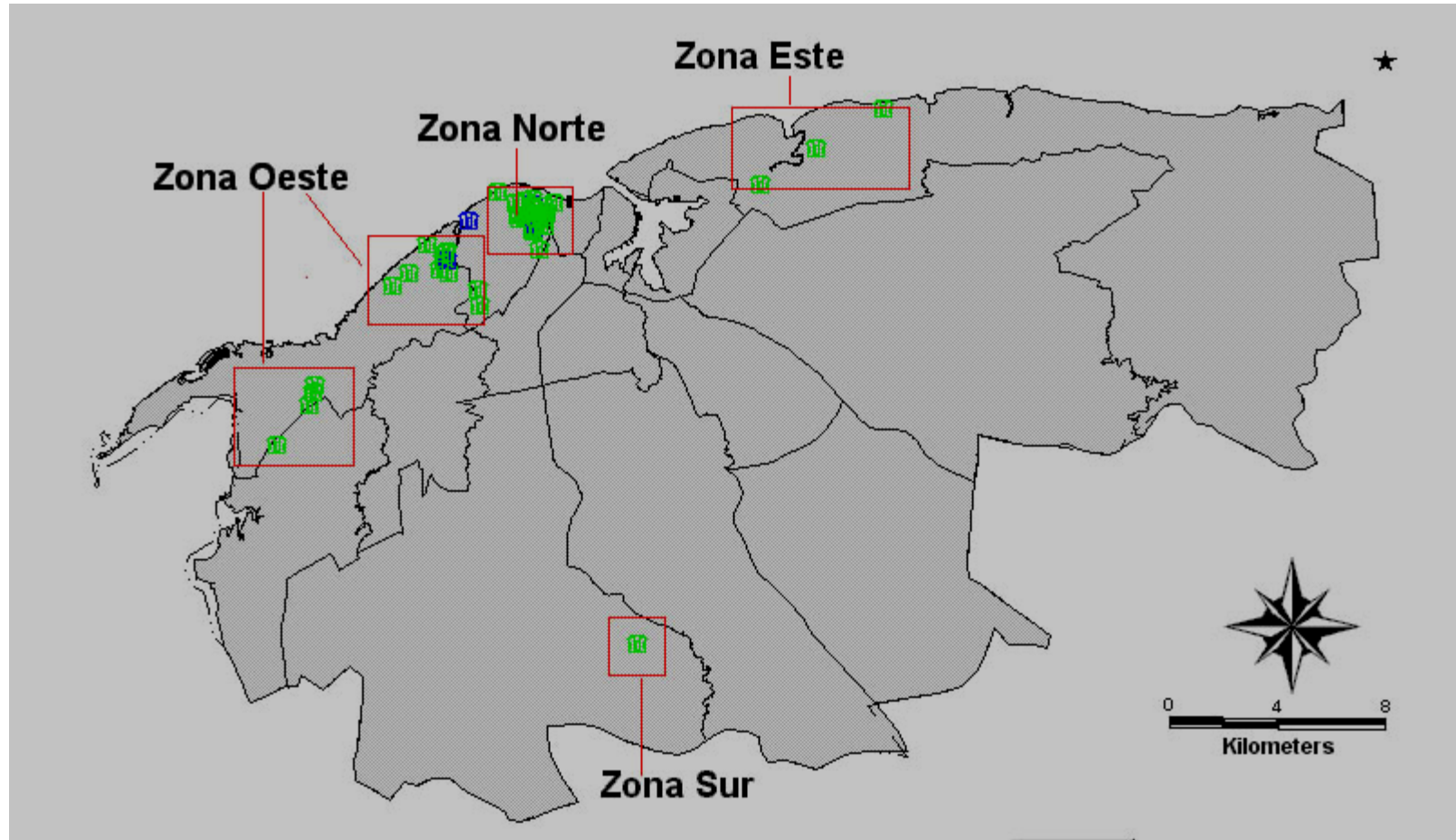


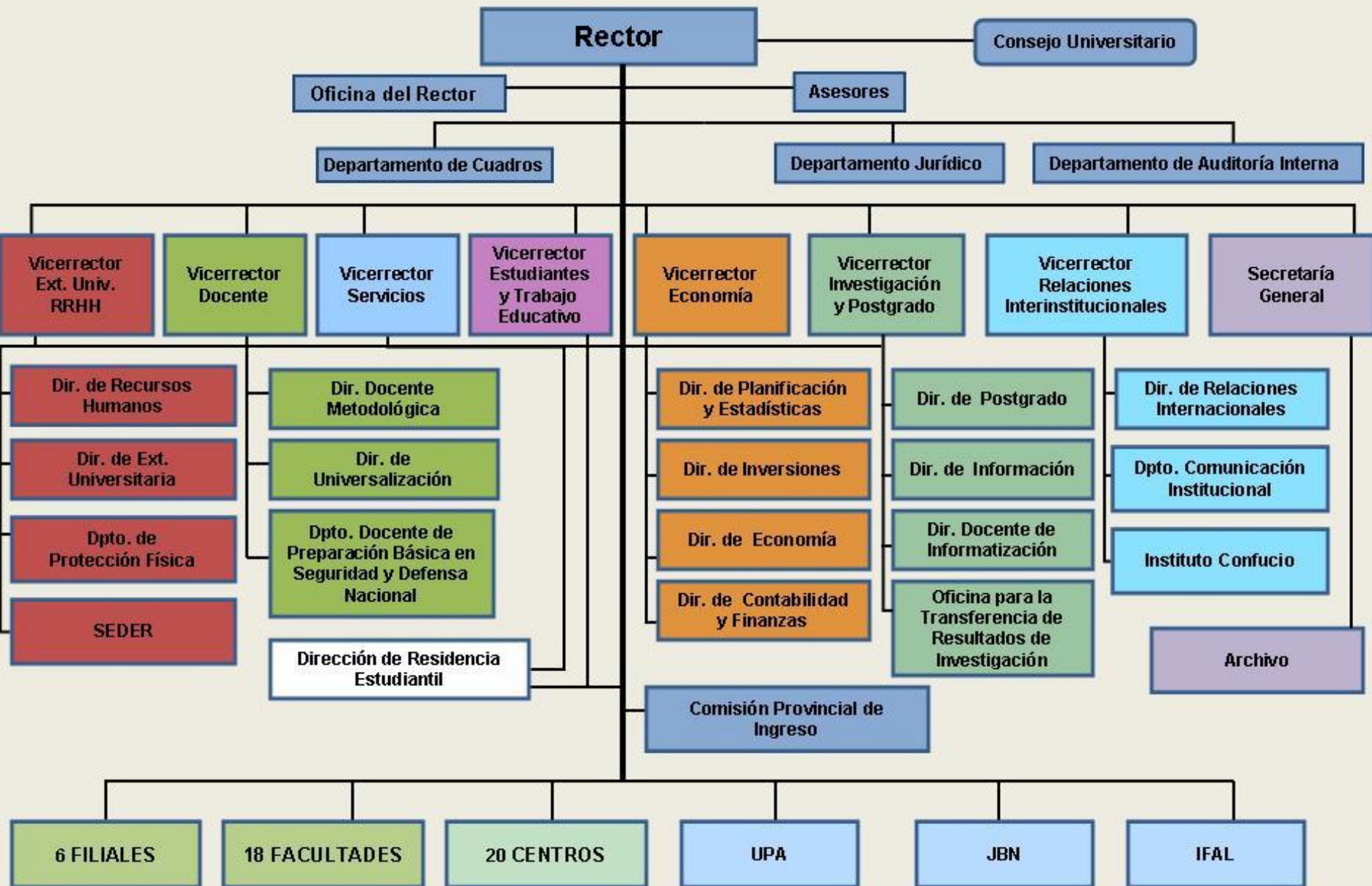
# Cambio en el modelo de gestión económica financiera y su impacto en los riesgos operativos



# UNIVERSIDAD DE LA HABANA

- **Dispersión geográfica de la Universidad**





- **32** carreras (centro rector de 31)
- Técnico de nivel medio de idioma chino.
- Grado 12.



# UNIVERSIDAD DE LA HABANA

- **69** laboratorios docentes

Química	5
Biología	12
Física	4
FLEX	1
Matemática	4
Geografía	1
IFAL Coronela	32
IFAL Colina	10



# CARACTERÍSTICAS DE LA INFRAESTRUTURA



- 160 mil m<sup>2</sup> de superficie construida.
- Instalaciones con un siglo de explotación.
- Carácter patrimonial.
- Elevada dispersión geográfica de las instalaciones.
- Variado uso: residencias, aulas, laboratorios, comedores, talleres, imprentas, etc.
- Edificios altos que requieren complejos sistemas ingenieros: elevador, bombeo de agua, climatización, detección de incendios, protección contra descargas eléctricas, etc.

# ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA



- Alto nivel de deterioro: estructura, hidráulica, sanitaria, electricidad, carpintería y mobiliario.
- Elevado e incorrecto nivel de explotación: cantidad de personas, cambio de función de diseño.
- Débil e inexistente mantenimiento preventivo y planificado.
- Demora en la acometida de procesos de reparación capital.

AÑO	TOTAL			BUENO			REGULAR			MALO		
	Cant	m <sup>2</sup>	%	Cant	m <sup>2</sup>	%	Cant	m <sup>2</sup>	%	Cant	m <sup>2</sup>	%
2005	142	160,528	100	78	82,458	51	52	62,875	39	12	15,195	10
2008	142	160,528	100	81	92,572	58	50	53,525	33	11	14,431	9

# Caracterización de la Actividad Económica. Año 2002



- Presupuesto alcanza la cifra de 45 millones de pesos.
- Existencia de más de 100 mil Activos Fijos Tangibles.
- No existe Sistema de Gestión Contable.
- Plantilla de 3 mil trabajadores.
- Totalidad del pago a trabajadores en efectivo, que implica más de 20 millones de pesos manipulados por personal económico- administrativo.
- 6 mil estudiantes reciben estipendio.
- Más de 8 mil operaciones de pagos en ambas monedas.

# Debilidades de la Dirección de Economía. Año 2002

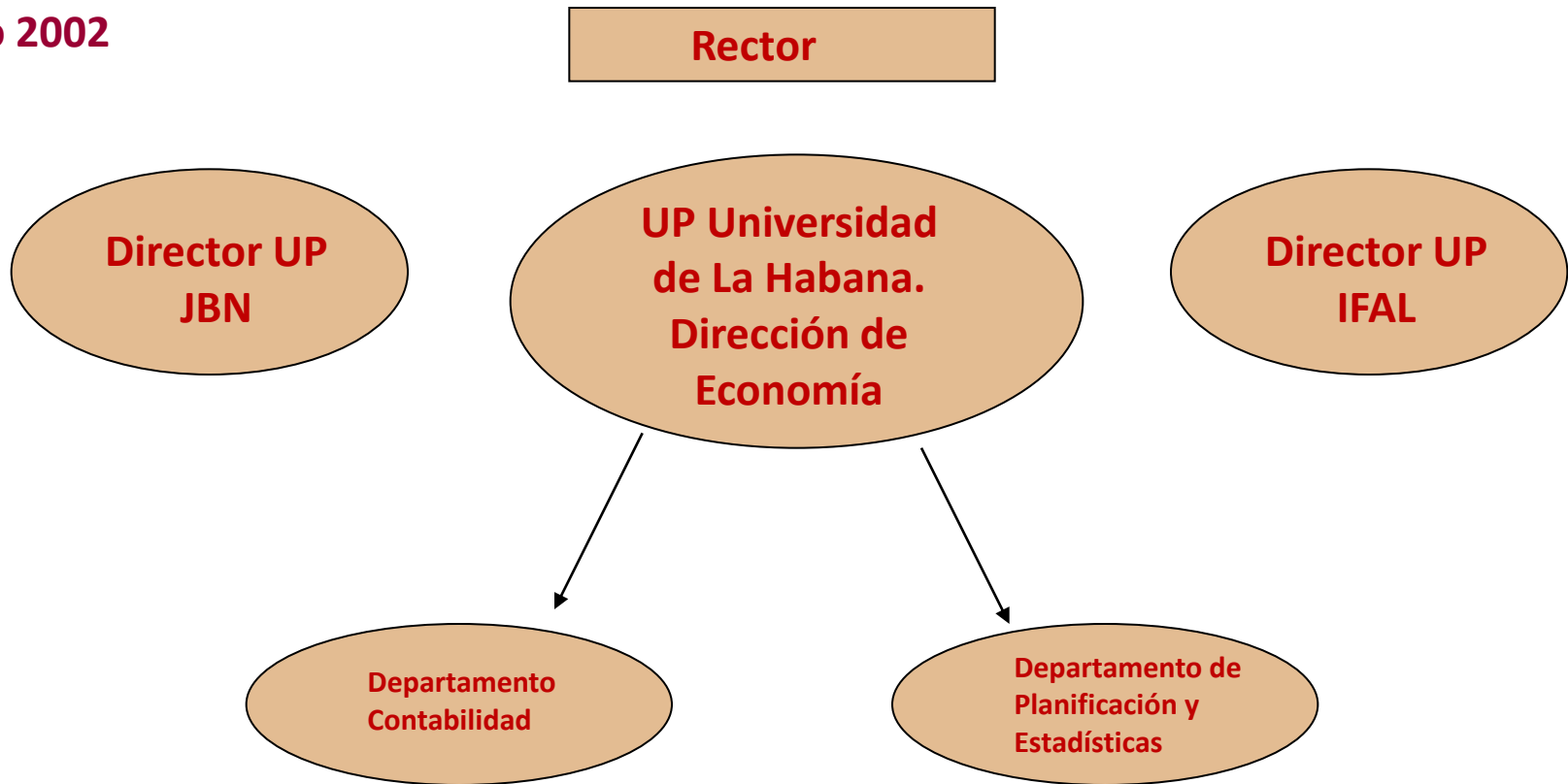


- Aparato económico y espacio físico insuficiente.
- Estructura inadecuada para atender a las áreas.
- Absoluta centralización de la actividad económica.
- Heterogeneidad de actividades presupuestadas y actividades empresariales.
- Dificultades para ejercer el control contable.
- Deficiente conectividad externa e informatización.

# Estructura de la Gestión Económica Financiera.



**Año 2002**



# Otras debilidades



- **Debilidades de gestión y control.**

- Insuficiente nivel de comunicación con las áreas.
- Lenta respuesta en los procesos de aprovisionamiento.
- Imposibilidad de toma de decisiones por las áreas, relativa a los gastos.
- No empleo de la Informática para la gestión
- No atención especializada.
- Poco asesoramiento.

- **Debilidades del control contable.**

- Imposibilidad de diseñar en la contabilidad todas las actividades (Proyectos, producciones, comercialización)
- Especialistas no conocen las actividades que contabilizan.
- Especialistas no conocen las áreas.
- Debilidades de Control Interno.

**“HACER UNA DIRECCION DE ECONOMIA  
NUEVA EN LA UNIVERSIDAD MAS GRANDE  
DEL PAIS”.**

JUAN VELA VALDES, ex Rector UH, ex Ministro de Educación Superior de CUBA



# Objetivos y Premisas de la Estrategia



- Modificar la estructura acorde a los cambios de niveles de actividad, exigencias del país y requerimientos de la Comunidad Universitaria.
- Convertir a la Universidad de La Habana en un Sistema de Entidades Presupuestadas y Centros de Gastos especializados en actividades y orientados geográficamente.
- Crear condiciones para garantizar el control contable y perfeccionar el administrativo.
- Lograr una contabilidad mejor diseñada para los requerimientos de las actividades y la información.
- Descentralización de las decisiones de gastos en un sistema de monitoreo.

# Amenazas:



- Crecimiento del volumen de presupuesto. (45 a 100 millones)
- Crecimiento en la cantidad de áreas a atender (30%)
- Crecimiento de la cantidad de estudiantes y trabajadores.
- Incremento de las operaciones de caja.
- Tesorería Gubernamental Centralizada.
- Aumento de las regulaciones de la Actividad de Proyectos.
- Legislación sobre Control Interno
- Aumento de los requerimientos de planificación.
- Aumento de las partidas reguladas (Directivas, indicativas)
- Complejidad en el manejo de los presupuestos.

# Redefiniciones:



## Principios del Modelo Organizativo:

- Cumplir las normas del país
- Satisfacer necesidades de la comunidad universitaria
- Trabajar en un clima de normalidad y sistematicidad.

## ¿Qué hacer?

- Crear estructuras manejables.
- Hacer unidades de gestión a ciclo completo, especializadas en actividades

**UNA UNIVERSIDAD PUEDE SER TAN GRANDE COMO SE QUIERA, SIEMPRE Y CUANDO SE LOGRE UN MODELO DE GESTION CON ADECUADA DESCENTRALIZACION Y CONTROL**

# DESARROLLO DEL PLAN DIRECTOR



## Planeación Estratégica de los Espacios Universitarios:

### Premisas

- Desarrollar sus nuevas construcciones en terrenos propios sin descartar áreas periféricas de poca densidad poblacional y escaso valor arquitectónico como probables zonas de desarrollo.
- Promover la concentración de las áreas dispersas por el territorio de la ciudad.
- Mejorar la funcionalidad de las instalaciones adecuándolas a los nuevos criterios de la enseñanza universitaria sin comprometer el patrimonio histórico de las mismas.
- Elevar el nivel de explotación utilizando más eficientemente las edificaciones y el equipamiento existente.
- Desarrollar una correcta política de conservación de la infraestructura existente.

# DESARROLLO DEL PLAN DIRECTOR



Planeación Estratégica de los Espacios Universitarios:

Tareas

- Reevaluar las demandas de espacios.
- Balancear las demandas con las potencialidades existentes.
- Trabajar en una planeación estratégica a mediano plazo.
- Abrir nuevos espacios a la educación post-graduada.
- Rescatar salas y anfiteatros, acondicionar museos, restablecer la arquitectura original fortaleciendo tradición e historia universitaria.
- Abrir nuevos espacios a investigaciones de excelencia.
- Redimensionar y reubicar instalaciones de servicios que lo requieran, mejorando su calidad.

# DESARROLLO DEL PLAN DIRECTOR



Planeación Estratégica de los Espacios Universitarios:

Tareas

- Proyectar la reposición tecnológica de las instalaciones.
- Reevaluar toda edificación que atente contra el carácter monumental, histórico de la zona y su acción sobre el medio ambiente.
- Estudiar y proponer la política a seguir respecto a la dispersión, no adaptación funcional, sobreexplotación y otros factores de las instalaciones.
- Estudiar el impacto en las instalaciones universitarias de la descentralización de la actividad económico-administrativa y las nuevas tecnologías de la información.

# Cambio en el modelo de gestión y su impacto en los riesgos operativos



- Dinámica o conservadora
- Centralización vs descentralización
- Autoridad o democracia

# Cambio en el modelo de gestión y su impacto en los riesgos operativos



- Confidencialidad o transparencia
- Enfoque a persona o procesos
- Gestión del conocimiento



# Cambio en el modelo de gestión y su impacto en los riesgos operativos



- Multidisciplinarietà o estancos
- Moderna o tradicional
- En función de si misma o la sociedad
- Gestión de la calidad

# Proceso estratégico de desarrollo de los sistemas y subsistemas que conforman la gestión económica financiera de las IES



# Nuevo Modelo de Gestión Económica Financiera



- Forma perfeccionada del desempeño en la actividad económico financiera en el MES
- Permanente evolución y transformación.
- Sistematización y reordenamiento
- Orientaciones, indicaciones y resoluciones de los organismos rectores de la economía cubana.
- Sistemas y subsistemas

# Sistemas y Subsistemas NMGEF



Sistema de Contabilización

Sistema de Planificación

Sistema de Comercialización

Subsistema Estadística e información

Subsistema de Control

Subsistema Organizacional

Subsistema de Recursos Humanos

Subsistema de Informática y Automatización

# Subsistema Organizacional



## Riesgos

Sistemas externos desproporcionados con respecto a los internos  
Crecimiento en la demanda y volumen de actividades  
Dispersión geográfica  
Inercia en la actualización de la estructura  
Procesos poco ordenados

## Estrategias

Reinventar la estructura  
Reordenar los procesos  
Orientación geográfica  
Especialización  
Jerarquía  
Alinear a la estrategia

# Subsistema de Recursos Humanos



## Riesgos:

Competencia de otros sectores externos  
Promoción o desarrollo de carrera  
Envejecimiento  
Carencia de especialistas y técnicos  
Incompetencia profesional

## Estrategias:

Introducción masiva de jóvenes  
Superación profesional intensiva  
(Academia)  
Asesoramiento  
Vinculación de áreas docentes e  
investigativas  
Desarrollo de carrera en la organización

# Sistema de Contabilización



## Riesgos:

Procesar violaciones y errores  
(Documentación primaria)  
Diseñada para contadores  
Poca visión de la organización y su  
estrategia  
No adecuada a la demanda de  
información  
Poco especializada  
Inoportuna

## Estrategias:

Actualización e informatización  
Depuración  
Rediseño de procesos y flujos  
Capacitación global  
Descentralización  
Especialización

# Sistema de Planificación



## Riesgos:

No concordancia con la planificación estratégica  
Cálculos separados de la realidad objetiva  
Sobre o sub planificación  
Débil planificación de actividades y cargas  
Obviar lo planificado  
Poca dinámica

## Estrategias:

Generar las estructuras  
Repensar y ordenar procesos  
Simplificar lo descentralizado y perfeccionar lo importante  
Atención diferenciada a procesos determinantes  
Especializar las demandas y potencialidades



# Sistema de Comercialización



## Riesgos:

Falta de preparación  
Personal de otras actividades  
Falta de información  
Estructuras inadecuadas  
Poca protección jurídica

## Estrategias:

Ordenar procesos  
Generar estructuras  
Profesionalización  
Definir escalas y formas de negocios  
Estudiar mercados y potencialidades  
Alinear a la demanda

# Subsistema de Estadísticas e Información



## Riesgos:

Inadecuada e inoportuna  
Generada para otros  
No verídica o verificable  
Duplicada o triplicada  
Flujos, cronogramas y responsables poco claros  
Costos ocultos

## Estrategias:

Ordenar flujos, cronogramas y responsables  
Convenios informativos entre áreas  
Una sola área responsable de dar información  
Informatizar  
Procesos generan información  
Accesible y transparente  
Independiente a personas

# Subsistema de Informatización



## Riesgos

No existencia  
Obsolescencia  
Fraccionamiento  
Irracionalidad

## Estrategias

Costo beneficio, procesos y personas  
Definir tecnologías y sistemas  
Propio y contratado. Externalización  
Pensado para los clientes externos e internos  
Demostrar importancia y necesidad

# Subsistema de Control



## Riesgos

Personas  
Falta de previsión  
Incultura organizacional  
Costumbre  
Poco rigor

## Estrategias

Ampliamente participativo  
Reconocimientos y sanciones  
Evaluaciones  
Transparencia  
Racionalidad