



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TÍTULO: PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE
GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA
EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE
INGENIERÍA NO. 17 DE HOLGUÍN

Autora: Dayamí Ramírez Leyva

Tutor: Ms.C. Angel Ramón González Rojas

CURSO: 2019 - 2020



PENSAMIENTO

*“Aspiramos no a una obra temporal, sino eterna, y para ello es indispensable consolidar un baluarte del que ha sido siempre ejemplo supremo nuestro Comandante en Jefe: **la Honestidad**”*

Raúl Castro Ruz

DEDICATORIA

A mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento, por todo su apoyo, esfuerzo y sacrificio durante todos estos años.

A mi hermano, por su apoyo incondicional y estar ahí siempre para mí.

A Rodolfo, por su compañía y dedicación en todo este tiempo.

A todas las personas que quiero y que de una forma u otra han sido partícipes de mi formación profesional.

*A todos, **Muchas Gracias.***

AGRADECIMIENTOS

Toda obra humana tiene muchas personas que la han alentado, este es el caso y aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.

A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.

Al colectivo de profesores de la Carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Holguín por su exigencia en mi formación profesional.

A mi tutor el master Angel Ramón González Rojas, por hacer tanto espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por su confianza, por compartir sus conocimientos y experiencia en culminación de mis estudios.

A mis compañeros de estudio durante estos cinco años de carrera.

A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.

*A todos, **GRACIAS.***

RESUMEN

El control interno comprende el plan de organización, métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus medios, verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficiencia de operación y fomentar la adhesión a las políticas administrativas establecidas con anterioridad.

Esta investigación plantea como objetivo general el perfeccionamiento del componente gestión y prevención de riesgos, a partir del diagnóstico de los riesgos internos y externos que se identifican, teniendo en cuenta la legislación vigente en el tema en el país, lo que posibilita a los directivos de la empresa contar con una herramienta de trabajo, para la toma de decisiones oportunas y el mejoramiento continuo de su sistema de control interno.

Para su presentación, cuenta con dos capítulos, en el primero se desarrolla el marco teórico referencial que sustenta la investigación y en el segundo se expone una caracterización de la entidad, el análisis estratégico, la aplicación de la guía de autocontrol y el diagnóstico de la situación actualizada del componente gestión y prevención de riesgos, así como la propuesta de mejoras en función del perfeccionamiento del componente analizado, además; un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas y finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión.

ABSTRACT

The internal control understands the plan of organization, methods coordinated and measured adopted within a company to safeguard his means, to verify the exactness and veracity of his accounting data, to promote the efficiency of operation and to foment the adherence to the administrative policies established beforehand.

This investigation presents like general objective the perfecting of the component step and prevention of risks, as from the diagnosis of the internal risks and day boys that are identified, taking into account the legislation in use in the theme at the country, it makes that possible to the company executives counting on a tool of work, for the overtaking opportune and the continuous improvement of his internal control system.

For his presentation, you count on two chapters, in the first you develop the theoretic referential frame that supports the investigation and in the second one exposes himself a characterization of the entity, the strategic analysis, the application of the guide of self-control and the diagnosis of the situation updated of the component step and prevention of risks, as well as the proposal of improvements in terms of the perfecting of the examined component, besides; A set of findings and recommendations derived of investigation; The bibliographic references and finally a group of attachments of necessary inclusion.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EI CONTROL INTERNO	5
1.1.0 El Control Interno en el Mundo	5
1.1.1 El Informe COSO	7
1.2 El Sistema de Control Interno en Cuba	10
1.2.1 Definiciones del control interno.....	15
1.2.2 Características del Sistema de Control Interno	16
1.2.3 Componentes y Normas de Control Interno	18
1.2.3 Gestión y Prevención de Riesgos.....	19
1.2.4 Procedimientos para la Mejora	22
1.3.0 Diagnóstico del Control Interno en INGECO no. 17	25
CAPITULO II PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	30
2.1 Caracterización de la entidad.....	30
2.2 Análisis Estratégico: Análisis Interno y Externo	35
2.2.1 Diagnóstico Interno.....	36
2.2.2 Diagnóstico Externo.....	37
2.3 Aplicación de la Guía de Autocontrol.....	39
2.4 Modelo para la actualización del componente Gestión y Prevención de riesgos.	40
2.5 Aplicación del modelo	46
2.5.1 Identificación del riesgo y detección del cambio.	46
2.5.2 Clasificación de los riesgos en internos y externos:	54
2.6 Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos.....	63
2.7 Impacto cuantitativo y cualitativo del trabajo realizado en la empresa	63
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones, los ejecutivos y hombres de negocios se ven en la necesidad de analizar las causas y los efectos que inciden en la gestión de las empresas, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar y controlar los sucesos de su organización; de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamientos en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera, el entorno económico resulta cada vez más complejo para el empresario, considerado este elemento junto a la información financiera un rol importante en el desarrollo de cada empresa.

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

La sociedad que construimos exige cada vez más que las empresas alcancen niveles de eficiencia y productividad más elevados, por lo que es necesario organizar mejor sus procesos, controlar los hechos que puedan ocurrir y prever el futuro, para poder tomar las decisiones más adecuadas.

Por esta razón es que la Resolución 60/2011 de La Contraloría General de La República, es el instrumento que tiene cada organización para diseñar, armonizar, implementar y autocontrolar de forma sistemática de acuerdo a su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones su sistema de control interno.

En su componente Gestión y Prevención de Riesgos se establecen las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las entidades para alcanzar sus objetivos por procesos, actividades y operaciones, evaluando las principales vulnerabilidades, determinando los objetivos de control y conformando el Plan de Prevención de Riesgos.

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 tiene ubicado su domicilio legal en: Cervantes No. 148 altos en la ciudad de Holguín, desarrolla

como actividad fundamental la de Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo, así como producir y comercializar hormigones asfálticos.

Esta empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial y cuenta con los mecanismos para enfrentar los acontecimientos o cambios que influyen en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, pero aun así se presentan insuficiencias en su accionar diario que constituyen riesgos que influyen en el logro de los objetivos: tales como: Expedientes de Faltantes y sobrantes extemporáneos, errores en contabilización, Salida de productos de almacén sin los documentos establecidos, Documentos de control con falta de datos y firmas.

Todo lo antes expuesto constituye la problemática que genera el siguiente **problema profesional**: ¿Cómo garantizar una eficiente y eficaz identificación de los riesgos internos y externos que se presentan en la ECOING 17?

El **objeto de estudio** de la misma lo constituye el Sistema de Control Interno.

Para dar solución al problema definido se propone como **objetivo general**: es realizar el perfeccionamiento del componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Objetivos Específicos:

1. Construir el marco teórico – referencial del estudio derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre la temática objeto de investigación.
2. Diagnosticar el estado actual del componente Gestión y Prevención de riesgos en la entidad.
3. Perfeccionar el componente Gestión y Prevención de riesgos a partir de los procedimientos y técnicas establecidos para el control de los riesgos.
4. Preparar el informe de la investigación científica.

Campo de acción: El Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Idea a Defender: Si se realiza una adecuada identificación y determinación de los Riesgos, se podrán establecer estrategias de mejora que permitan el

perfeccionamiento del componente Gestión y Prevención de los Riesgos, contribuyendo a la mejora continua de la organización.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:

La investigación se despliega desde el enfoque dialéctico-materialista, con una metodología predominantemente cuantitativa en la cual se triangulan métodos, fuentes y teorías.

Métodos Teóricos:

- **Análisis - Síntesis:** para analizar, desde la lógica investigativa la densa información teórica y práctica disponible en la actualidad, y sintetizar la más importante para el objeto de la investigación.
- **Inducción - Deducción:** para analizar la realidad y perspectiva del objeto de investigación desde lo general a lo particular, y viceversa, con el objetivo de lograr un mejor acercamiento a la realidad investigativa.
- **Histórico – Lógico:** para estudiar la evaluación histórica del fenómeno, reconociendo en su de cursar los nexos lógicos y esenciales que se dan en su aspecto interno y externo, y que forman parte del nuevo procedimiento para calcular el costo.

Métodos empíricos:

- **La observación:** para un acercamiento científico a la realidad objetiva, y conocer de ella los aspectos positivos y negativos que determinan la actualidad y perspectiva del campo de acción que es investigado.
- **Observación Científica:** para la determinación del problema científico a través del comportamiento de las variables que influyen en el objeto de estudio de la investigación.
- **Revisión de documentos:** para la revisión de diferentes textos, tesis, documentos contables que permiten recopilar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Breve caracterización de la estructura de la tesis:

Para su presentación, esta tesis se estructura de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico referencial que sustenta la investigación; en el capítulo II, se expone el diagnóstico de la situación actualizada del componente

gestión y prevención de riesgos, y la propuesta de estrategias de mejora en función del perfeccionamiento del componente analizado, además; un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas y finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de la investigación realizada.

Resultados de la investigación:

El presente trabajo se centra en perfeccionar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos como parte integrante del Sistema de Control Interno, a partir del diagnóstico de su comportamiento a través de la guía de autocontrol, y la propuesta de estrategias para la mejora de su desempeño en la ECOING no. 17, lo que constituye una herramienta de trabajo para fortalecer el control interno de la entidad y por ende favorecer los resultados en Gestión y Prevención de Riesgos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL CONTROL INTERNO

El control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se enfrentan las entidades, debido a ello es importante en este capítulo abordar los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, teniendo en cuenta los conceptos teóricos relacionados con el Control Interno y hacer un diagnóstico de la situación que presenta el componente Gestión y Prevención de Riesgos en la misma.

1.1.0 El Control Interno en el Mundo

Desde que el ser humano existe en la Tierra controla las actividades que lo rodean, así como sus pertenencias, por lo que es posible decir que el control es inherente al mismo. Con la evolución de las actividades comerciales y empresariales las formas de controlar también han evolucionado. Desde lo más básico como las cuentas simples con los dedos de manos y pies, después con algún objeto como piedras, para luego crear sistemas de numeración donde se abrió la posibilidad de realizar otro tipo de operaciones aritméticas. En los grandes imperios y antiguas civilizaciones enfatizadas con el surgimiento del comercio, el intercambio de bienes y la propiedad privada, se hace necesario llevar un control de la producción y transacciones. El cobro de impuestos y los métodos para asegurar su pago también correspondían a controles propios de la época.

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde en 1494, el franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de partida doble. Se piensa que es esta medida de control la que da origen al control interno. Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Además, se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estaduales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significa para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa. Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

A pesar de los innumerables aportes realizados por destacados estudiosos, la búsqueda parece ser interminable y hasta la fecha no se ha logrado establecer una definición que abarque de forma universal todo lo que significa “control interno”. No existe una completa unificación del significado de la expresión y con frecuencia se utiliza para denotar lo mismo. Son múltiples las definiciones que existen al respecto, cada una con sus propias particularidades en dependencia de la época y el entorno en que se hayan formulado.

De forma general los autores exponen puntos coincidentes al determinar su conceptualización, (L. Chapman, 1965; John J. Willingham, 1982; Cook, 1989; Catácora, 1996; Cepeda Alonso, 1997) reconocen el control interno como un conjunto de normas, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos e instrumentos de control utilizados por las instituciones para:

- Proteger y conservar los recursos.

- Aportar un grado de seguridad razonable al logro de los objetivos.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- Asegurar la veracidad de la presentación de la información financiera.

En este punto la autora se acoge al concepto de control interno de Cepeda Alonso (1997) al definirlo como “el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”.

En resumen, se puede considerar al control interno no solamente como un mecanismo para verificar el cumplimiento del plan, sino que debe contribuir a estimular los recursos humanos a elevar positivamente su comportamiento, sus valores y para conducirlos al autocontrol y al mayor comprometimiento con los objetivos de la entidad. Debe verse como un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, es de vital importancia para toda la organización y lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles. Sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de este. Toda operación lleva implícito el control interno.

1.1.1 El Informe COSO

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization), Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway,

Es una comisión que fue formada por cinco organizaciones de contadores y auditores de los Estados Unidos, que se llamó Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), siendo estas organizaciones:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)

- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- El Instituto de Auditores Internos (IIA)
- El Instituto de Contadores Gestión (IMA).
- Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI)

Con el fin de alcanzar objetivos fundamentales como:

- ✓ Impulsar el uso racional de estrategias,
- ✓ Promover la eficiencia en las operaciones,
- ✓ Lograr los objetivos institucionales y empresariales,
- ✓ Identificar y administrar los riesgos,
- ✓ Cumplir con las normativas aplicables y contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades.

Además de establecer un nuevo marco conceptual que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos ya existentes sobre el control interno. Es decir que el Informe COSO es un documento que su contenido está dirigido a la implantación y gestión del Sistema del Control Interno y que ha sido de gran aceptación desde su primera publicación en 1992. El Informe COSO se ha convertido en la mejor práctica y el estándar de referencia para todo tipo de empresas públicas y privadas.

Es conocido por todos como COSO I, en 1992 la Comisión Treadway publicó el primer informe Internal Control - Integrated Framework, destinado para que las organizaciones evalúen y mejoren los sistemas de Control Interno, generando una definición en común.

La organización COSO publicó el informe **COSO I**, integrando los diversos conceptos en una sola definición: “Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables”

COSO II

Para el año 2004 la organización COSO mostró más relevancia posterior a los acontecimientos sucedidos por Enron, WorldCom y otras empresas en los Estados Unidos, a partir de los años 2001 y 2002, se publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Marco integrado de Gestión de Riesgos) o conocido como COSO II o COSO-ERM, vino a dar un nuevo enfoque a las prácticas del concepto de Control Interno e introduciendo la importancia de una gestión de riesgos adecuada, haciendo que todos los niveles de la organización se involucre.

Definición de Gestión del Riesgo

- **COSO-ERM define la Gestión de Riesgos como:** “Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporciona una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.”
- **COSO-ERM** es una herramienta para la identificación, evaluación y gestión del riesgo, les da mucha importancia a los eventos previo a que se materializarse el riesgo.

Es muy importante tener en cuenta que COSO-ERM no sustituye el marco de control interno, pasa a ser parte integral y permite la mejora en las prácticas de control interno. Ayuda a la organización a visualizar el riesgo de los eventos negativos o positivos, o denominados como amenazas u oportunidades, el marco nos proporciona a considerar lo siguiente:

- Gestión del riesgo en la definición de la estrategia
- Eventos y riesgo
- Apetito de riesgo
- Tolerancia al riesgo
- Portafolio de riesgo

Para mayo del 2013, la organización COSO publicó la tercera versión Internal Control — Integrated Framework (Marco de Control Interno Integrado) conocido

como COSO 2013, en el presente modelo se formó por los cinco componentes, como en el COSO I.

Lo que diferencia el Coso 2013 con Coso 1992, son los 17 principios que están relacionados con componentes y que sirve para el establecimiento de un sistema de control interno efectivo que debe implementarse en toda la organización:

1.2 El Sistema de Control Interno en Cuba

El SCI se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir. Este existe por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no contables.

Está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos generales que deben estar presentes en todos los sistemas:

- Establecer líneas claras de responsabilidad.
- Establecer procedimientos de control para procesar cada tipo de transacción.
- Subdivisión de funciones.
- Realizar auditorías o comprobaciones internas.
- Diseño adecuado de documentos y registros.
- Las computadoras y el control interno.
- El costo del control.

El objetivo de un Sistema de Control Interno es prever una razonable seguridad de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas. De esta forma constituye una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, hasta cierto punto, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

En Cuba, a raíz del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas en 1986, se revitaliza e insiste en establecer los controles adecuado por el Ministerio

de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) sobre los pagos, control de la producción y disciplina. En el año 1994 se establecen las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), y el 30 de mayo de 1995 se aprueba la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), constituida como Órgano de Fiscalización Superior del país, el que aprueba los objetivos, funciones y atribuciones de la oficina antes mencionada.

En Cuba, al igual que en el resto del mundo, y adecuado a sus características y condiciones fue necesario definir, en la política económica que se precisa en dicho documento, las líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección y los trabajadores en todas las instancias, en la custodia de los bienes y recursos que el Estado ha puesto en sus manos, para todo lo cual resulta imprescindible disponer de un control interno eficiente.

El 25 de abril de 2001 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) mediante el Decreto Ley No. 219 como un organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental. El mismo regula, dirige y controla metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría con la finalidad de normar esta actividad y establecer sus principios fundamentales mediante una legislación que tenga la suficiente jerarquía legal que obligue su cumplimiento.

En 2003 se aprueban las "Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción" a través de la Resolución No. 13 del MAC. Este documento, que exige a todas las entidades cubanas la elaboración y control del Plan de Prevención con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas, constituyó un importante instrumento para eliminar o reducir los riesgos y condiciones que propician la ocurrencia de hechos delictivos y violaciones; a raíz de la experiencia acumulada y por la necesidad de perfeccionar el mismo se le realizan adecuaciones en el año 2006.

El MAC y el MFP producto de un sostenido y conjunto esfuerzo para desarrollar el control en entidades del país, en especial el interno, reconocieron en su estudio la ausencia de una definición común que respondiera a los intereses de todas las partes y facilitara la comunicación y unificación de las expectativas. En correspondencia con lo anterior, en septiembre del 2003, el MFP emite la Resolución No. 297, la cual define el marco conceptual a aplicar en Cuba, así como el contenido de sus componentes, normas y la exigencia de su implantación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades. Se indican además los nuevos criterios para elaborar un SCI adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas.

En el año 2004 el MAC pone en vigor la Resolución No. 100, donde se establecen normas específicamente para la Auditoría Interna, la misma fórmula que: “La Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y dirección”. El 6 de junio de 2006, a solicitud de este propio ministerio por la necesidad de dejar de utilizar la auditoría de sistema como base de los sistemas de estimulación de las áreas contables y derogar el programa elaborado a tales fines, se emite la Resolución No. 148 del MFP que establece el Manual de Normas de Control Interno con el propósito de agrupar en un marco normativo general, las disposiciones referidas a los temas de control interno en las materias contable y financiera, las que sirven de base para el diseño, funcionamiento y control de los sistemas de control interno en todas las entidades.

El 14 de Agosto del 2009 se aprueba la ley 107 de la Contraloría General de la República (C.G.R.) de Cuba. Sin dudas esta ley asumió determinadas vertientes conceptuales en su capítulo III, que ya la Resolución No. 297/03 del MFP había argumentado, y es que el control interno, es una serie de acciones relacionadas

con las actividades, pero con una ineludible condición, “que debe ser diseñado desde adentro y no por encima de ella”. Esta ley aprobó la guía metodológica para la auditoría de gestión, financiera o de estados financieros y para la evaluación del control interno, su propósito esencial consistía en establecer en todo el sistema nacional de auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cualitativa y cuantitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del control interno, con el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

En esta citada Ley, en su artículo 11, se definen los términos siguientes:

Control: Conjunto de acciones que ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como el cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.

Sistema de Control Interno: acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos como: Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito; asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda; garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal; cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

El 1 de marzo del 2011 es aprobada La Resolución No. 60 de la C.G.R. de Cuba “Normas del Sistema de Control Interno”, la cual deroga las Resoluciones No. 297/03 y No. 13/06 anteriormente mencionadas. Esta resolución constituye una regulación aplicable a la Contraloría y al resto del Sistema Organizacional Cubano. Es una muestra de la intención del Estado y el Gobierno cubano de lograr una cultura del control de modo tal que las acciones de prevención y control no se ejecuten solamente con la presencia de la Contraloría en las entidades, sino que forme parte de la cotidianidad en cada entidad.

Este documento establece los principios básicos de obligada observancia para la CGR y los sujetos a las acciones de control de este Órgano: Legalidad, Objetividad, Probidad administrativa, División de funciones, Fijación de responsabilidades, Cargo y descargo y Autocontrol; relaciona los cinco componentes que forman el SCI: Ambiente de Control, Gestión y prevención de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, así como sus normas de carácter general, que se deben emplear como guía para el autocontrol en todas las entidades del país. Además se señala la necesidad de la actualización del diseño de este modelo de control en cada una de las entidades cubanas, y que este constituya un modelo estándar del SCI. Incluye un glosario de términos para facilitar la interpretación y comprensión de las normas y el modelo oficial del Plan de Prevención de Riesgos, el cual debe elaborarse con regularidad y ser usado como una herramienta de trabajo más al alcance del trabajador.

En el mes de octubre del 2012 se aprueba mediante la Resolución No. 340 de la C.G.R de Cuba, las Normas Cubanas de Auditoria y las disposiciones generales para la auditoría interna y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente. Esta resolución tiene como objetivo ofrecer al auditor un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas para la auditoria que contribuyan a la calidad. En la misma se establecen las pautas necesarias para desarrollar el proceso de auditoría y se destaca en el Tema I las normas para la evaluación de los riesgos y respuesta a los riesgos evaluados donde se incluye los aspectos relacionados con la identificación del riesgo; evaluación del SCI; respuesta a los riesgos identificados y los resultados del SCI.

No debe faltar, dentro del marco teórico y legal que encierra al SCI en Cuba, la presencia de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, discutidos y aprobados por el pueblo en el VI Congreso del PCC el 18 de abril del 2011 y actualizados en el VII Congreso en abril del 2016; ya que la correcta aplicación de los mismos constituye una necesidad para lograr los objetivos que persigue el perfeccionamiento del SCI, o sea “ser un traje a la medida para cada órgano, organismo y entidad” en los diferentes niveles, basado

en su misión, estructura, características y condiciones concretas, para lograr una seguridad razonable en la gestión y utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros. En el mismo documento se precisa en el lineamiento No.12 que “la elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su Sistema de Control Interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”.

Por años la creación e implantación de políticas, disposiciones legales y procedimientos para el control, así como el constante análisis y supervisión de las mismas, ha favorecido el continuo perfeccionamiento de los SCI al lograrse dentro de lo posible un modelo estándar a seguir por todas las instituciones adaptado a sus particularidades y características. No es exagerado afirmar que el país ha creado y perfeccionado las bases necesarias para lograr un control interno sin fallas en cada órgano, organismo y entidad desde sus inicios como república socialista, pero aún no se logran los resultados esperados.

1.2.1 Definiciones del control interno

El Control Interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de Control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución pública, se constituye en un medio para lograr una función administrativa de Estado integra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de la finalidad social del Estado.

El Control Interno no es un evento aislado, es una serie de acciones de control que ocurren de manera constante, a través del funcionamiento y operación de cada institución pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y gestión de cada organismo y entidad pública, y asistiendo a la Máxima Autoridad de manera permanente, en cuanto al manejo de la institución y alcance de sus objetivos se refiere.

- Según el informe Coso el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones.
 - Confiabilidad de la información financiera.
 - Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables.
 - Completan la definición algunos conceptos fundamentales:
 - El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
 - Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos
 - Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.

Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. [Instituto de Auditores Internos de España, 1997]. Según la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República “ NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuenta. [CGR ,2011]

1.2.2 Características del Sistema de Control Interno

- 1) **Integral.** Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

- 2) **Flexible.** Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- 3) **Razonable.** Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de **seguridad razonable**, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo-beneficio.

Indistintamente del momento, de las circunstancias o de la compañía para cual se requiere el sistema de control interno, este debe tener implícitas diferentes características que hagan de este sistema completo y adecuado, así pues que las características a las que así se hace referencia son:

- Permite cumplir de forma específica con o los objetivos trazados desde un inicio dentro de este sistema.
- No existe un único responsable del proceso de diseño e implementación de este sistema, sino que cada una de las personas de la organización tienen un grado importante de responsabilidad.
- Ayuda a identificar de manera oportuna las falencias o riesgos generados dentro de la compañía y permite su corrección y mejora.
- Cualquier sistema de control interno puede ser evaluado, monitoreado y supervisado en cualquier momento o etapa de su diseño, implementación o ejecución.
- “El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad; Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el

Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización”

Así mismo se tiene que: “las características de un sistema de control interno satisfactorio debería incluir: Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes, un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos, practicas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización y recurso humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades”

1.2.3 Componentes y Normas de Control Interno

La característica de proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí e implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que nuestras entidades no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes. Los componentes del control son:

Ambiente de Control:

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. [CGR ,2011]

Gestión y Prevención de Riesgos:

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento

práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. [CGR ,2011]

Actividades de Control:

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. [CGR ,2011]

Información y Comunicación:

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno. [CGR ,2011]

Supervisión o Monitoreo:

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. [CGR ,2011]

1.2.3 Gestión y Prevención de Riesgos

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. Existen riesgos que están regulados por

disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Normas de gestión y prevención de riesgos.

1. Identificación de riesgos y detección del cambio:

En la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

2. Determinación de los objetivos de control:

Los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego

de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

3. Prevención de riesgos:

Esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos. En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección. El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de

los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema. El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

1.2.4 Procedimientos para la Mejora

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios. El riesgo es inherente a los negocios. No existe forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe tratar de determinar cuál es nivel de riesgo que se considera aceptable y mantenerlo dentro de los límites marcados.

Se analizan los procesos, subprocesos y actividades para identificar los riesgos internos y externos que atentan contra los objetivos propuestos, y se establecen los mecanismos preventivos para su enfrentamiento

- El control interno ha sido pensado esencialmente para determinar y limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de:
- La investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y de esa manera se evalúa la vulnerabilidad del sistema.
- Debe tenerse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para poder:
- Identificar los puntos débiles, diagnosticando los riesgos (internos y externos).

- Evaluar la incidencia de cada uno de ellos en el cumplimiento de las metas trazadas.
- Identificación y análisis de riesgos
- La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación.

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta la Empresa, en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por ellos mismos, teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; como externos que son los elementos inherentes a la voluntad de la Dirección de la Empresa, que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

Al determinar los riesgos, fuertemente ligados a los objetivos de trabajo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de éstos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea explícito o implícito.

La Dirección debe establecer cuál es el riesgo tolerable para la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, se diseñan los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué actividad de control se utilizará para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo- beneficio.

Si la actividad de control no minimiza la exposición al riesgo es ineficaz a los efectos del Sistema de Control Interno, y esa falta de eficacia sólo podrá ser identificada con actividades oportunas de supervisión y monitoreo.

El control interno ha sido pensado esencialmente para determinar y limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades a través de:

- La investigación y análisis de los riesgos relevantes.
- Y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y de esa manera se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

- Debe tenerse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para poder:
- Identificar los puntos débiles, diagnosticando los riesgos (internos y externos) tanto de la entidad como de la actividad en específico de cada Dirección de Trabajo y área estructural.
- Evaluar la incidencia de cada uno de ellos en el cumplimiento de las metas trazadas.
- Desarrollos tecnológicos de equipamiento automotrices, con la revisión de la maquinaria, provocarían obsolescencia para la instalación.
- Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico - financiero que impacten en el presupuesto de la Empresa y de sus áreas y sus fuentes de financiamiento.

Puntos Débiles:

Entre las internas:

1. La estructura
2. La profesionalidad del personal
3. Los métodos para la capacitación y motivación
4. La propia naturaleza de las actividades de la entidad

Entre las externas:

1. Obsolescencia de equipamiento para la instalación
2. Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes
3. Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos
4. Alteraciones en el escenario económico - financiero

Una vez identificados los riesgos, entonces se evaluarán y para ello se trabajará de la siguiente forma:

1. Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
2. Una estimación de su importancia y trascendencia.

Seguimiento y Control de Riesgos

Lo más importante de la identificación y evaluación sobre los riesgos es la retroalimentación sistemática sobre el alcance de los mismos.

Qué permite esta información:

1. Tomar decisiones en función de minimizar el impacto de los riesgos.
2. Trazar estrategias y adoptar las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible
3. Captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Después de identificar y evaluar los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. Este componente indica cuáles son las tareas, actividades, acciones, estrategias, etc., que tienen que cumplirse obligatoriamente.

1.3.0 Diagnóstico del Control Interno en INGECO no. 17

Se realizó un análisis de los resultados alcanzados en la evaluación interna de la aplicación de la guía de autocontrol emitida por la Contraloría General de la República con los resultados siguientes:

Componentes	Aspectos
Ambiente de Control	121
Gestión y Prevención de Riesgos	20
Actividades de Control	86
Información y Comunicación	62
Supervisión y Monitoreo	32
TOTAL	321

Ambiente de Control

Se encuentra constituido el Consejo de Dirección y su reglamento, así como su composición siendo compuesta por Director, sustituto del presidente, secretaria y 16 miembros estableciendo las funciones del mismo según la Resolución No. 107 de fecha 22 de marzo del 2017, se reúnen mensualmente de forma ordinaria según lo evidencian las Actas que se elaboran en cada reunión.

Se pudo comprobar que poseen un Plan de Temas a evaluar durante el año por el Consejo de Dirección y las actas contienen los análisis realizados en cada punto del orden del día, así como los acuerdos tomados para dar solución a los problemas debatidos, comprobándose que se da seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de cada mes.

El código de ética de los cuadros del estado cubano se encuentra debidamente firmado por los mismos como responsabilidad individual de cumplir con los preceptos y hacerlos suyos con madurez y capacidad para preservar las conquistas alcanzadas.

Se constató que el convenio colectivo de trabajo 2015-2018, tiene vigencia por tres años firmado el 28 de diciembre de 2014, actualizado hasta la fecha con los anexos que así lo requieren. Contiene las principales acciones para el trabajo Empleador - Sindicato en el desempeño por el objetivo común de incrementar la eficiencia y la eficacia en la gestión de la Empresa con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial sobre la base de la atención al hombre y la estimulación por los resultados finales del trabajo, amparando a todos los trabajadores.

El Reglamento Disciplinario Interno se aprueba por la Resolución No. 322 de fecha 28 de diciembre del 2018, firmado por el Director General, con el objetivo de fijar las normas disciplinarias así como las obligaciones y prohibiciones específicas que rigen la actividad laboral de los trabajadores y empleador, atendiendo a las condiciones y exigencias del proceso productivo para lograr un ordenamiento y fortalecimiento de la disciplina laboral en todas sus actividades y funciones.

La empresa cuenta con el Manual de Identidad Corporativa y los manuales de procedimientos para los distintos procesos que se desarrollan en ella, entre ellos

el de control interno para las actividades de prevención, control y uso correcto de las piezas, control interno de la dirección de equipos, certificación y facturación de los servicios de construcción, elaboración y revisión de contratos.

- ✓ Se incumple con los parámetros establecidos para la elaboración de los planes de trabajo individual
- ✓ No está elaborado el procedimiento para el control de las “Principales medidas para avanzar en el perfeccionamiento de la Empresa Estatal Socialista”

Gestión y Prevención de riesgos

Se encuentra confeccionado y actualizado el Plan de Prevención de Riesgos de la Entidad, el mismo cumple con la estructura establecida en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, constituyendo una herramienta efectiva en la implementación del sistema de control interno y en su mejoramiento continuo, están identificados los riesgos internos y externos que inciden en cada área para el cumplimiento de todos los procesos que se ejecutan en la Empresa.

- ✓ se presentan insuficiencias en el accionar diario que constituyen riesgos que influyen en el logro de los objetivos y no se incluyen en el Plan de Prevención de riesgos.

Actividades de Control

El Manual de Contabilidad esta actualizado según la legislación vigente del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre la base de las Normas Cubanas de Información Financiera, así como el clasificador de cuentas por la OSDE Construcción y Montaje, además de los procedimientos específicos para cada subsistema.

El sistema contable automatizado que se utiliza se encuentra certificado.

El personal que labora en el área económica es estable.

- ✓ Registro incorrecto en el programa automatizado del combustible.
- ✓ Activos Fijos Tangibles rotos sin tramitar su baja.
- ✓ Órdenes de trabajo del Taller con borrones y tachaduras.
- ✓ Salida de almacén a productos que no están sustentados en Órdenes de Trabajo.

✓ Se utilizaron recursos sin estar incluidos en las Cartas Límite de Obra.
La última auditoria fue realizada a la empresa fue realizada por la UAI - Grupo Empresarial de Construcción y Montaje, Grupo de Auditoria Holguín y evaluada de **Aceptable** el Control Interno ejercido por la entidad sobre los recursos materiales y financieros y de **Razonable con Salvedades** la información financiera
A continuación, se realiza un resumen de las principales deficiencias encontradas fueron las siguientes:

- ✓ Modelos de salida de almacén que incluyen productos que no están sustentados en la Solicitud de Recursos.
- ✓ Importes dejados de cobrar por concepto de materiales usados en obras ejecutadas.
- ✓ Se extraen productos del Almacén sin estar sustentados en Cartas Límites.
- ✓ Cambios de cuentas en la contabilización del proceso Inversionista.
- ✓ Expedientes de gastos por perdidas sujetos a investigación que exceden el termino para su cancelación.

Información y Comunicación

Se aplican las políticas para el buen funcionamiento de los canales de comunicación, se encuentra confeccionado el manual de comunicación y se encuentra establecido el cronograma de rendición de cuentas.

Mediante la Resolución No. 110 de fecha 22 de marzo del 2017, se pone en vigor el Manual de Organización General de la Empresa.

Supervisión y monitoreo

El Comité de Prevención y Control de la Dirección de Empresa, se encuentra aprobado por la Resolución No. 71 de fecha 28 de febrero del 2017, estando integrada por el Director que se desempeña como Presidente, Vicepresidente, Secretaria y seis miembros y se controla la aplicación del control interno en las unidades subordinadas a partir de las visitas que se realizan.

Conclusiones Parciales

En este capítulo se realiza una evaluación teórica sobre el control interno, su evolución histórica en el Mundo y en Cuba, los conceptos más generalizados, a partir del informe COSO (Committee of Sponsoring Organization), Comité de

Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, sus características, principios, componentes y sus beneficios para cualquier entidad. Se centra el análisis en el componente Gestión y Prevención de Riesgos y se proponen procedimientos de trabajo para su revisión y perfeccionamiento. Lo que contribuye a la mejora continua del sistema de control interno.

Se aplicaron métodos de investigación que permitieron la realización de un diagnóstico para determinar las principales debilidades del Sistema de Control Interno en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de Holguín, lo que constituye un punto de partida para el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

En este capítulo se aborda el trabajo realizado para la implementación del componente Gestión y Prevención de Riesgos de la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, realizando una caracterización de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17. Se aborda la caracterización de las actividades y procedimientos de trabajo y se establece la evaluación y perfeccionamiento del Plan de Prevención de Riesgos.

2.1 Caracterización de la entidad

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17 con su nombre comercial (INGECO) perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín, está integrada por 4 Unidades Empresariales de Base (Asfalto, Movimiento de Tierra y Viales, Hidrología, Logística y Servicio), con el objeto social de Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones, reparación y mantenimiento constructivo. Producir y comercializar hormigones asfálticos.

La misma se constituyó mediante la Resolución No. 109-76-CE-101 de fecha 17/12/76 del Ministerio de la Construcción y mantiene aprobado el Perfeccionamiento Empresarial por el Acuerdo No 32 de fecha 29/07/2014 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM).

La inserción en este proceso de perfeccionamiento empresarial iniciado en 1999 y aprobado inicialmente en Mayo del 2002, le ha permitido ser la segunda empresa constructora en el país en lograr este objetivo, teniendo logros significativos en los últimos años, donde se puede apreciar el avance en los resultados de su gestión organizacional, ganando en prestigio, responsabilidad, experiencia y calificación de los trabajadores, adoptando medidas organizativas para elevar la productividad del trabajo, orientada a mantener la capacidad instalada y desarrollada para dar cumplimiento a las tareas presentes y futuras, el ahorro de los portadores energéticos, preservación del medio ambiente y actualización constante de transferencia y asimilación de tecnología.

Actualmente está enfrascada en la conquista de nuevos mercados, se han introducido nuevas tecnologías, contando con algún equipamiento moderno lo que conlleva a aumentar la calidad en la ejecución de las Obras.

Objeto social

Su objeto social fue aprobado por la Resolución No. 296/12 del Ministerio de la Construcción siendo, modificado por la Resolución 667/2013 MFP:

- ✓ Construcción, reconstrucción, reparación y mantenimiento de Obras Civiles y Viales.
- ✓ Prestación de Servicios Ingenieros.
- ✓ Alquileres de Almacenes y Locales.
- ✓ Servicio de Almacenaje.
- ✓ Construcción, reconstrucción, reparación y mantenimiento de Obras relacionadas con Hidrología, hidráulicas y movimiento de tierra en ambas monedas.
- ✓ Servicios de dragado, corte y succión en lagunas, ríos y canales, en ambas monedas.
- ✓ Jardinería de Obras.
- ✓ Producción y comercialización de medios y demás artículos vinculados al proceso constructivo.
- ✓ Brindar servicios de preparación técnica de Obras, en peso cubano.
- ✓ Alquiler de equipos de construcción y complementarios, en peso cubano.
- ✓ Asistencia técnica, en peso cubano.
- ✓ Asesoría y consultoría, en peso cubano.
- ✓ Recogida de desechos sólidos, en peso cubano.

A través de la Resolución No. 137 de fecha 02 de mayo de 2017, firmada por el Director de la entidad se aprueban las Actividades Secundarias, de Apoyo y Eventuales siendo las mismas:

Actividades Secundarias:

- ✓ Servicios de transportación de cargas.

Actividades de Apoyo:

- ✓ Servicios de Arrendamiento de locales.

- ✓ Servicios de parqueo.
- ✓ Comercialización de ropa y calzado a sus trabajadores.
- ✓ Comercialización de herramientas manuales de uso individual a sus trabajadores directos a la producción de los oficios autorizados.

Actividades Eventuales:

- ✓ Servicios de alquiler de equipos de construcción y complementarios.
- ✓ Servicios de Acarreo, Recogida y cargas de escombros, malezas y otros materiales asociados al proceso constructivo, de higienización y a factores climáticos.
- ✓ Servicios de Recogida de desechos sólidos.
- ✓ Servicios Topográficos.
- ✓ Alquiler de carros cisterna para abasto de agua.
- ✓ Comercialización de productos ociosos y de lento movimiento.
- ✓ Comercialización de desechos reciclables ferrosos y no ferrosos.

Proceso contable

La contabilidad se encuentra descentralizada a nivel de Unidades Empresariales de Base, las que llegan hasta la confección del Balance de Comprobación por Saldos, consolidándose al finalizar cada ejercicio económico en la Dirección de la empresa, que es donde elaboran los Estados Financieros.

Para el registro de sus actividades contables utiliza el sistema informático certificado por Citmatel Rodas XXI versión 3.A en los módulos de Contabilidad, Activos Fijos Tangibles, Inventario y Nóminas. El combustible y nóminas son operados en el sistema ENERGUS y PAGUS, implementados por Desoft.

El Área de la Caja cuenta con la seguridad necesaria para la custodia del efectivo y valores, presentando rejas en puertas y ventanas, así como una caja de caudales con combinaciones encontrándose la combinación en sobre lacrado en poder del Director de la entidad.

El Manual de Contabilidad esta actualizado según la legislación vigente del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre la base de las Normas Cubanas de Información Financiera, así como el clasificador de cuentas por la OSDE

Construcción y Montaje, además de los procedimientos específicos para cada subsistema.

Actividad Legal

La Entidad cuenta con el Expediente Legal debidamente confeccionado, cumpliendo con lo con lo establecido en la Resolución No. 41 de 2018 del MINJUS y se incluyen los siguientes documentos:

Documentos Legales
Certificado de Inscripción en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas. (REEUP)
Inscripción en el Registro de Contribuyentes. (NIT)
Documento con el importe del Fondo Fijo Aprobado
Licencia o documento que aprueba operar cuentas bancarias por tipo de monedas, especificando números y nombres de las cuentas bancarias. (Licencia General)
Sucursal bancaria y dirección
Inscripción en el Registro Mercantil (Ministerio de Justicia)
Registro Comercial para operar en CUP
Inscripción en el Registro de constructores, proyectistas y consultores de la República de Cuba
Certificación actualizada de la inscripción en el Registro General de Juristas de la República de Cuba del asesor jurídico.
Certificado actualizado de los sistemas contables utilizados por la entidad, emitido por la entidad autorizada
Autorización Servicios de Internet
Resolución que aprueba las firmas autorizadas necesarias para las transacciones y operaciones que lo requieran
Licencia de Operación de Transporte
Certificado Comercial para Operar en Divisa

2.1.1 Estructura Organizativa

Se cuenta con una estructura organizativa aprobada que se encuentra integrada por la Dirección General, las Direcciones de Producción, Contabilidad y Finanzas, Supervisión y Control, Técnica, Equipo y Recursos Humanos. Además para llevar a cabo su actividad fundamental cuenta con la UEB de Asfalto, Movimiento de Tierra y Viales, Hidrología, UEB Logística y Aseguramiento. **(Ver anexo no. 1)**

Caracterización de la fuerza de trabajo.

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17 cuenta con una plantilla aprobada de 652 plazas, de las cuales se encuentran cubiertas 652 que representa el 100 por ciento.

Como se muestra en la siguiente tabla, de 652 trabajadores con que cuenta la entidad 128 son mujeres para el 20 por ciento y 524 son hombres para el 80 por ciento, lo que muestra que existe un predominio del sexo masculino en la composición de la fuerza de trabajo, pero está en correspondencia con las exigencias de los cargos existentes y el tipo de actividad que estos contemplan.

UEB	Trabajadores	Mujeres	Hombres
Asfalto	215	27	188
Hidrología	144	21	123
Movimiento de Tierra y Viales	173	29	144
Logística y Servicios	59	20	39
Oficina Central	61	31	30
Total	652	128	524

Al efectuar el análisis de la fuerza de trabajo se puede apreciar que de 652 trabajadores con que cuenta la empresa, 335 son operarios para el 51.4 por ciento, 179 son técnicos para el 27.4 por ciento, 126 son de servicios para el 19.3 por ciento, 11 son cuadros para el 1.7 por ciento y 1 es administrativo para el 0.1 por ciento.

UEB	Operarios	Técnicos	Servicio	Cuadros	Admón.	Total
Asfalto	125	52	37	1	0	215
Hidrología	89	29	25	1	0	144

Movt. de Tierra y Viales	86	39	47	1	0	173
Logística y Serv.	27	20	11	1	0	59
Oficina Central	8	39	6	7	1	61
Total	335	179	126	11	1	652

Es importante destacar que la empresa cuenta con el reglamento para la aplicación de los sistemas de pagos que abarca a todos los trabajadores de la entidad aprobada según la Resolución No 155/2017 donde se establece lo siguiente:

- Sistema de pago por Resultado por el cumplimiento del gasto de salario por peso de valor agregado bruto acumulado, abarca a todos los trabajadores indirectos independiente de la categoría ocupacional e incluye además los trabajadores de los talleres de reparación y mantenimiento.
- Sistema de pago por Destajo: individual, colectivo, indirecto y abarca a los trabajadores directos de las distintas UEB

2.2 Análisis Estratégico: Análisis Interno y Externo

Se ha realizado el análisis de la situación actual del entorno interno y externo a la organización para conocer sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y mediante la aplicación de la Matriz DAFO se ha logrado establecer la estrategia a seguir:

Misión

Construcción, reparación y mantenimiento de obras de ingeniería para superar las expectativas del cliente en los servicios de viales, hidráulica e hidrología con trabajadores altamente capacitados y motivados, aplicando sistemas de dirección, técnicas y medios novedosos que se perfeccionan constantemente con un sistema de gestión de la calidad implantado.

Visión

Somos y seguiremos siendo los mejores constructores de obras de ingeniería del territorio y la empresa líder en nuestro Grupo Empresarial.

Integridad y valores éticos

La entidad tiene aprobadas por la Resolución 36/2017 del Director General las Normas de integridad y valores éticos a mantener en la empresa, las que tienen como objetivos fundamentales:

- ✓ Actualizar los conocimientos de los cuadros y trabajadores sobre temas relacionados con los valores éticos, morales y patrióticos.
- ✓ Divulgar entre la masa trabajadora los valores que deben caracterizarla en el desempeño de cada una de sus tareas.
- ✓ Lograr que se conozca los principales objetivos del trabajo político.

Valores compartidos

- ✓ Liderazgo
- ✓ Calidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Desarrollo
- ✓ Competitividad
- ✓ Excelencia
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Eficiencia económica
- ✓ Fidelidad
- ✓ Creatividad

2.2.1 Diagnóstico Interno

Debilidades:

1. La mayor parte de la tecnología es obsoleta.
2. La calidad de la alimentación es regular.
3. Insuficiente preparación de los Mandos Medios.
4. Existen puestos de trabajo en los cuales las condiciones de trabajo no son suficientes.
5. Envejecimiento de la fuerza de trabajo.
6. Aún es insuficiente la Comunicación y la información.
7. Insuficiente cantera de ejecutores.

Fortalezas:

1. La empresa se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial.
2. La empresa cuenta con un Sistema de Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la NC- ISO: 9001:2008 con alcance a todos los procesos.
3. Fuerza de trabajo altamente calificada y experimentada, y un colectivo de trabajo con excelente aptitud, disciplinado y capaz de dar respuesta a las demandas de los clientes.
4. La empresa tiene registrada la Propiedad Industrial.
5. La empresa cuenta con un adecuado desarrollo informático.
6. La empresa cuenta con un reconocido prestigio en las actividades de Hidrología, Asfalto y Movimiento de Tierra y obras de la defensa.
7. La Empresa cuenta con resultados satisfactorios en auditorías.
8. Aval del CITMA como Empresa Cumplidora con la Legislación Ambiental vigente.
9. La empresa cuenta con los sistemas implementados de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, Sistema, de Gestión Ambiental, Sistema de Innovación Tecnológica, Sistema de Capital Humano, Sistema de Comunicación Empresarial, Sistema Informativo.

2.2.2 Diagnóstico Externo**Amenazas:**

1. Mantenimiento y recrudescimiento del bloqueo de los Estados Unidos de América y la Unión Europea contra Cuba, frenando la economía y con ello las construcciones.
2. Existencia en otros sectores de la economía nacional de niveles de remuneración y política de estímulos superiores a los nuestros, lo que provoca éxodo del personal técnico calificado.
3. Exceso de burocratismo.
4. Poca autonomía de la Empresa.
5. Exceso de información externa al GECH.
6. Déficit de piezas y recursos necesarios para la actividad de equipos en el mercado.

7. Existencia de tres monedas (CUP, CUC, CL)
8. Situación económica y política internacional.
9. Incumplimiento de los inversionistas con lo pactado en el contrato.
10. El medio no es atractivo para los profesionales recién graduados.

Oportunidades:

1. Elevada prioridad del Partido, el Gobierno y la delegación del CITMA en el territorio a la actividad de Ciencia e Innovación Tecnológica y de Medio Ambiente, para lograr la eficiencia, eficacia y calidad en las construcciones.
2. Inserción de la empresa en el Teatro de Operaciones Militares de la provincia.
3. Posibilidades de financiamiento con el incremento de las firmas de convenios internacionales, específicamente con A. Latina, Asia y África.
4. Desarrollo de las obras de Hidráulica e Hidrológica.
5. Existencia del centro de capacitación para cuadros y técnicos.
6. Nuevas firmas comercializadoras.
7. Desarrollo científico-técnico.

Los resultados alcanzados indican que en el entorno interno de la organización predominan las Fortalezas sobre las Debilidades.

Los resultados de la MEFE demuestran que en el entorno externo a la Organización predominan las Oportunidades, sobre las Amenazas.

Problema Estratégico

Los resultados de la Matriz DAFO nos indican que la empresa desarrolla su actividad en un entorno donde predominan las fortalezas internas sobre sus debilidades y en el entorno externo predominan las oportunidades sobre las amenazas

Estrategia a desarrollar

La estrategia a desarrollar debe estar encaminada a maximizar las fortalezas internas y aprovechar al máximo las oportunidades del entorno.

Grupos de Implicados

La empresa teniendo en cuenta los principales objetivos para el desarrollo de sus actividades, donde se involucran todas las unidades empresariales subordinadas a

ella:

1. UEB de Asfalto
2. UEB de Hidrología
3. UEB de Movimiento de Tierra y Viales
4. UEB de Logística y Servicio

Líneas Estratégicas

1. Trabajar en el reordenamiento y redimensionamiento del sistema de dirección con vistas a alcanzar mayor eficiencia en la planificación, organización y control de la gestión de dirección.
2. Perfeccionar los servicios de mecanización, reparación y mantenimiento de equipos, equipamiento especializado y transporte.
3. Perfeccionar la captación de la información de la UEB con el propósito de elevar la calidad de la información.
4. Elevar el grado de seguridad razonable en el Sistema de Control Interno y alcanzar efectividad en los planes de prevención para el enfrentamiento a las indisciplinas, los delitos y las manifestaciones de corrupción.

2.3 Aplicación de la Guía de Autocontrol

Haciendo referencia a la Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República y la guía de autocontrol establecida para la Comprobación Nacional de Control Interno y las Técnicas para la recopilación de información: la revisión de documentos, entrevistas y encuestas al personal involucrado con las actividades comprendidas en este componente, se pudo conocer la situación que presenta el componente Gestión y Prevención de Riesgos:

Objetivo:

Comprobar el cumplimiento de las normas y componentes del sistema de control interno implementado en la entidad de acuerdo a la guía de autocontrol establecida por la Contraloría General de la República.

Fuentes:

Actas del comité de prevención y control, riesgos identificados, objetivos de control.

Resultados:

Se pudo comprobar que la entidad tiene implementado el Sistema de Control Interno de acuerdo a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, comprobando lo siguiente:

Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio

Para la identificación de los riesgos tanto internos como externos de cada proceso, actividad y operación se tuvieron en cuenta los objetivos empresariales y las metas de la entidad, así como los riesgos que afectan de una forma u otra el cumplimiento de los objetivos y metas, constatando lo siguiente:

1. La entidad tiene definido los riesgos, pero no se actualizan de acuerdo a su comportamiento.
2. En el análisis de los factores internos y externos que más inciden en los riesgos no se profundiza en los efectos sobre el cumplimiento de las metas de la organización.
3. No se encuentran identificadas las causas que pueda condicionar la ocurrencia de los riesgos.
4. No fueron evaluados los riesgos cualitativamente teniendo en cuenta la frecuencia y el impacto.
5. No se encuentra determinada la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja media o alta.
6. Aunque la entidad tiene elaborado un Plan de Prevención de Riesgos, el mismo no es efectivo.

El Plan de Prevención de la entidad se encuentra elaborado, de acuerdo a lo establecido la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, donde en el mismo están identificadas 24 Áreas, 69 riesgos, 86 posibles manifestaciones y 97 medidas a adoptar, la actualización del mismo se desarrolla de forma mensual y se mantiene el chequeo y supervisión permanente por la dirección, el mismo no es efectivo.

2.4 Modelo para la actualización del componente Gestión y Prevención de riesgos.

Se utiliza el modelo propuesto para la administración de los riesgos de la autora (Reynaldo Oro, 2018) que recoge los pasos para la actualización y

perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos, tomando en consideración lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República y la metodología de la Administración del Riesgo Puro.

Este modelo se encuentra dividido en tres tareas fundamentales:

- Se realiza la identificación de riesgo mediante el uso de técnicas de todos los eventos internos y externos que puedan afectar las áreas estudiadas, las causas que los originan y la división de los mismos.
- Comprende el análisis cualitativo de los riesgos identificados, la determinación de la importancia y el nivel de jerarquía de los mismos dentro de la estructura analizada.
- Se realiza el control a los riesgos identificados y evaluados proponiendo las alternativas de solución y medidas de control, materializándose en el Plan de Prevención.

Tarea no. 1 Identificación del riesgo y detección del cambio.

1. Conformar el grupo para la identificación y evaluación de los riesgos en el área.
2. Realizar la caracterización del área.

Objetivo: Permite conocer la estructura del departamento, así como las diferentes tareas de trabajo asignadas y las personas responsables. Los niveles de responsabilidad y autorización para obtener la información correcta.

3. Identificar los riesgos y clasificarlos en internos y externos.

Es necesario considerar no solo aquellos riesgos que son susceptibles de controlar o minimizar, sino tratar de que estos no provoquen daños o pérdidas en forma general, que puedan provocar el incumplimiento de las metas trazadas. Estas áreas están sujetas a la influencia de riesgos muy específicos, pues lo que es necesario una adecuada y efectiva política de prevención y protección contra los riesgos.

4. Análisis de los riesgos:

División de los riesgos puros para su análisis:

Para el análisis de los riesgos se debe proceder a clasificarlos, por lo que se propone los grupos siguientes:

Riesgos de las propiedades físicas:

Todos los bienes o activos que posee una entidad, ejemplo: edificios, maquinarias y equipos, materias primas, productos en proceso y terminados, vehículos, dinero, valores y recursos humanos que laboran en la entidad.

Riesgos nacidos de actos criminales:

Dentro de este campo se encuentran los que son perpetrados por los propios empleados de la entidad o por terceros; estos riesgos se definen como: robo de mercancía o dinero, asalto, fraude, abuso de confianza, espionaje industrial, sabotaje, actos vandálicos, daños por huelguistas, infidelidad de empleados, robo de fórmulas, patentes y técnicas, entre otras.

Riesgos que nacen de las leyes y contractuales:

La posesión de cualquier propiedad en general, así como las actividades propias del perfil de la entidad, son fuentes potenciales para causar daños a terceros en sus personas o en sus bienes, es decir, son aquellos que ocasionan daños a terceros en sus personas y/o bienes.

Riesgos personales:

Las personas representan siempre un factor muy importante dentro de cualquier entidad, por lo que es necesario conocer perfectamente cómo se pueden ver afectados por cualquiera de los riesgos que los amenazan constantemente, muerte, invalidez total o parcial, inhabilitación temporal, enfermedades y pérdidas de miembros. En general son daños a la integridad físicas de las personas.

Riesgos consecuenciales:

Son aquellos que se evidencian, producto de algún otro daño sufrido por la entidad en sus propiedades físicas independientes del daño directo, como son: pérdida de producción, pérdida de ventas, pérdida de utilidades,

gastos extraordinarios, entre otros; a veces afectan la continuidad de cualquier proceso o actividad.

Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados, (medir y jerarquizar).

Para determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la entidad, hay que considerar las circunstancias que influyen sobre estos, y si son relevantes para el riesgo que estamos evaluando, se debe tener en cuenta las herramientas a aplicar.

De la importancia de la evaluación del riesgo, se desprenden 2 acciones fundamentales:

Medir: Asignarle un valor al riesgo previamente identificado.

Jerarquizar: Conociendo los recursos financieros de la entidad es necesario establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos. Es importante fijar rangos de modo que podamos establecer categorías de cada uno de los riesgos identificados, para identificar cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de una atención inmediata y cuáles podrían ser atendidos posteriormente.

Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto.

Las dos variables fundamentales del riesgo son la frecuencia con que se manifiesta y el impacto de sus consecuencias.

Métodos para la evaluación de los riesgos (cualitativos):

Métodos del Criterio de Frecuencia de Prouty: este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de suceso, los cuales se agrupan según los criterios siguientes:

Escala:

Riesgo poco frecuente: Ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (1-2 veces al año).

Riesgo ligero: Aunque posible, el evento no podría suceder en el corto plazo. Puede ocurrir en algún momento.

Riesgo moderado: Sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede ocurrir en algún momento. (3-4 veces al año).

Riesgo frecuente: Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias. (5-6 veces al año).

Método del Criterio de Gravedad o Financiero:

Clasifica los riesgos según el impacto que tenga sobre la entidad, los cuales se agrupan según los criterios siguientes:

Escala:

Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume, pérdida financiera media.

Riesgo moderado: Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente, pérdida financiera alta.

Riesgo grave: Afectan las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo, pérdida financiera mayor.

Riesgo catastrófico: Cuando pone en peligro la supervivencia de la entidad, pérdida financiera enorme.

Tarea no. 2: Determinación de los Objetivos de Control

Determinar aquellas actividades que constituyen los objetivos de control más importantes del área.

Estos objetivos son los que permiten a la entidad concentrar los esfuerzos en las medidas a tomar de inmediato y las que necesitan de un tratamiento continuo o prolongado que permitan minimizar y disminuir las vulnerabilidades del sistema de control.

Tarea no. 3: Plan de Prevención de Riesgos. (Control)

El control del riesgo, nos permite conocer un conjunto de soluciones y su aplicación, ya sea antes de que se produzca un daño o durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrir este.

1. Determinar las medidas correctivas que corresponde a cada riesgo identificado.

Se debe tener en cuenta un grupo de medidas, que le faciliten la aplicación de las alternativas seleccionadas, estas medidas se agrupan en las siguientes categorías:

Organizativas:

- Se establecen los objetivos (corto, mediano, largo plazo) y para darle cumplimiento se realizan planes de acciones.
- Elaboración de la política integral / integrada: Esta es de carácter general para todas las áreas y aplicada a toda la entidad. Organigramas, responsabilidades y funciones por parte de la alta dirección.
- Organización operativa de la seguridad: Programas de inspección, control de la calidad, entre otros.
- Organigrama, responsabilidades y funciones por parte de la alta dirección

Materiales:

- Incorporación a la seguridad de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de medios tales como: iluminación, medios de escape, protección contra incendios, entre otros.
- Seguridad de la llamada protección pasiva (estática), que tiene carácter permanente para la empresa tales como: muros y vallas protectoras.

Medidas Humanas:

- Programas de formación y/o preparación de las personas para enfrentar los riesgos; simulacros de actuación ante fenómenos.
- Servicio de vigilancia permanente.
- Elaboración de manuales donde se describan los procedimientos de operaciones.
- Aplicación de la medicina preventiva, exámenes médicos periódicos, entre otras actividades de su tipo.

Medidas Contingentes:

- El fin de estas, es controlar un evento y que este no crezca. Ejemplo: Los extintores, se usan con un incendio y ayudan a reducir su impacto, medidas de rehabilitación, control de recursos, control de piezas de repuesto, entre otras medidas.

2. Determinar la técnica de control adecuada para cada tipo de riesgo.

Prevención:

Se relaciona con la frecuencia, permite adelantarte a un suceso para tratar de evitar que ocurra, se ataca la causa y se disminuye el número de ocurrencias.

Medidas Preventivas:

- Tienen como fin evitar en lo posible que un riesgo se traduzca en un daño. Ejemplo: Letreros de “NO FUMAR” en áreas expuestas al riesgo de incendio y explosión, poner rejas contra robos, alarmas, entubar cables eléctricos, señalar áreas de mantenimiento a maquinarias, lugares en construcción, entre otras medidas.

Previsión:

- Se relaciona con la severidad, permite proyectarse en el momento que ocurra un suceso, que no se pudo evitar, es tener a mano herramientas que permitan aminorar el daño y reponerse en el menor tiempo posible. Puede aplicarse en cualquier entidad y en cualquier área, e implica la interrelación de responsabilidades dentro de una organización, para lograr como fin último, el de proteger a las personas, las propiedades, el ambiente y las utilidades al menor costo posible, desde el enfoque de la aminoración del daño.

3. Determinar los responsables y ejecutantes de cada medida.

4. Elaborar el Plan de Prevención de Riesgos.

2.5 Aplicación del modelo

2.5.1 Identificación del riesgo y detección del cambio.

Conformar el grupo de trabajo

El Grupo de trabajo se encuentra integrado por los miembros del Comité de Prevención y Control de la Dirección de Empresa que se encuentra integrado por:

Nombres y Apellidos	Cargo administrativo
Eduardo Armando Leyva Fernández	Director General
Xiomara Infante Solórzano	Espec. "B" en GRH (Perfeccionamiento)
Dariel Rodríguez	Esp. Seguridad y Protección
Lic. Leukén Cardona Martínez	Directora de Supervisión y Control
Lic. Sara Ochoa Saldivar	Auditora Interna

Caracterización del área

La caracterización General se encuentra explicada en el epígrafe 2.1 denominado caracterización de la entidad y se agrega el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores sobre prevención de riesgos. **(Ver Anexo 2)**

Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores

De un total de 61 trabajadores con que cuenta la oficina central de la empresa, se encuestaron 18 trabajadores, para un 29 por ciento, con el propósito de conocer el estado actual de la actualización de los Riesgos, resumiendo lo siguiente:

- ✓ El 11 por ciento de los encuestados que representa 7 trabajadores no conocen si existe correspondencia entre la estrategia y los objetivos de la organización.
- ✓ 18 trabajadores para el 100 por ciento refiere que los objetivos de la organización y sus diferentes áreas representa una guía a seguir, por el consejo de dirección, sus dirigentes y por los trabajadores.
- ✓ De los trabajadores encuestados, 6 para el 9.8 por ciento refieren que no tienen identificados todos los riesgos, ni las causas que los pueden provocar.
- ✓ 4 trabajadores para el 6.5 por ciento, manifiestan que los riesgos identificados no están divididos por áreas.

Listado de los riesgos identificados

Se identificaron 69 riesgos distribuidos en 16 áreas como se muestra a continuación:

Actividad o Área: Cuadro

Riesgos:

1. Incumplir preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno.

Causa: No cumplimiento del código de ética.

2. Inadecuada realización del proceso de Cambio de Mando de los Cuadros.

Causa: No se cumple con el proceso acordado.

3. Que no estén identificadas las reservas para cada cargo y que no se trabaje sistemáticamente en la preparación de las mismas.

Causa: Negligencia

4. Rendiciones de cuentas formales.

Causa:

Actividad o Área: Atención Población

Riesgos:

5. No contar con un mecanismo viable para la tramitación de quejas, anónimos y denuncias.

Causa: Negligencia.

3. Actividad o Área: Planificación

Riesgos:

6. Que no estén elaborados los Planes de Trabajo.

Causa: Negligencia.

4. Actividad o Área: Perfeccionamiento Empresarial

Riesgos:

7. No contar con la carpeta anexa para las Empresas en Perfeccionamiento.

Causa: Negligencia.

8. Que no se evalúe el impacto de la Estrategia en la Organización.

Causa: Negligencia.

9. Que no se dé seguimiento a la implementación de las medidas identificadas por la entidad para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Socialista.

Causa: Negligencia.

Actividad o Área: Asesoría Jurídica

Riesgos:

10. Desconocimiento de las Disposiciones Legales Vigentes.

Causa: Negligencia.

11. La no realización de los dictámenes a los contratos con personas jurídicas y trabajadores por cuenta propia y que los mismos no estén actualizados.

Causa: Negligencia.

Actividad o Área: Auditoría

Riesgos:

12. Incumplimiento del Plan de Auditorías Internas.

Causas: Negligencia.

Actividad o Área: Control Interno y Prevención

Riesgos:

13. Deficiente trabajo del Comité de Prevención y Control.

Causas: No se lleva a cabo un control adecuado.

14. Incorrecta elaboración del Diagnóstico de Riesgos.

Causas: Negligencia.

15. Que no se analice el Cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos.

Causas: Negligencia.

16. Insuficiente Autocontrol en la Entidad.

Causas: Negligencia.

Actividad o Área: Seguridad y Protección

Riesgos:

17. Incumplimiento de funciones de la persona encargada de la custodia del objetivo económico.

Causas: Negligencia por parte de la persona encargada.

18. Que no se analicen las causas y condiciones que persisten en los objetivos y que pudieran propiciar la ocurrencia de un hecho delictivo. **Causas:** No se investigan las causas de posibles hechos delictivos.

19. Incumplimiento en la aplicación de las medidas establecidas para la seguridad y protección.

Causas: No se verifica el cumplimiento del plan de medidas.

20.No aplicar medidas disciplinarias en correspondencia con la gravedad de los hechos delictivos ocurridos.

Causas: Negligencia.

21.Que no se capacite a los trabajadores en materia de Defensa y Defensa Civil.

Causas: No se instruye debidamente a los trabajadores en la defensa.

22.Incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.

Causas: Negligencia.

Actividad o Área: Producción

Riesgos:

23.Que se incumpla el Plan de Producción e Inversiones.

Causas: Negligencia.

24.Que se ejecuten y certifiquen producciones que no estén amparadas por su respectivo contrato.

Causas: No cumplimiento de los contratos.

25.Que se certifiquen actividades y valores sobregirando el presupuesto aprobado.

Causas: No verificación por parte del responsable.

26.Que exista un deficiente control de las cartas límites en lo que compete a la dirección de producción según procedimiento aprobado en la empresa.

Causas: Negligencia.

Actividad o Área: Energía

Riesgos:

27.Sobre consumo de combustible con respecto al nivel de producción que se ejecuta.

Causas: No hay un debido ahorro en los plazos que son determinados.

Actividad o Área: Equipo

Riesgos:

28.Sustracción de piezas, agregados y lubricantes.

Causas: Negligencia.

29.Desactualizada la Tabla 406 Inventario de equipos.

Causas: Negligencia.

30.Que no se realice un control sistemático de los parqueos en horarios no laborables.

Causas: Negligencia.

Actividad o Área: Subversión Política/ Ideológica

Riesgos:

31.Poco comprometimiento y sentido de pertenencia de los trabajadores.

Causas: No existencia de compromiso por parte de los trabajadores.

Actividad o Área: Dirección Técnica

Riesgos:

32.Que esté incompleta la documentación Técnica de las obras que se ejecuten.

Causas: Negligencia.

33.Deficiente terminación de obras u objetos de obras.

Causas: No cumplimiento con los contratos.

34.Que no se analicen las causas de la mala calidad en las obras.

Causas: Negligencia.

35.Que se violen los índices de consumo establecidos.

Causas: No cumplimiento de las medidas de ahorro.

36.Que exista un deficiente control de las cartas límites en lo que compete a la dirección técnica según procedimiento aprobado en la empresa. **Causas:**

Negligencia.

Actividad o Área: Seguridad Informática

Riesgos:

37.Fallas en la protección de la información.

Causas: Negligencia por parte de los informáticos.

38.Incumplimiento de las medidas establecidas para la seguridad informática.

Causas: No se cumple con lo establecido en la parte informática.

39.Que no estén establecidos los expedientes de las PC.

Causas: Negligencia

40. Procesar información oficial clasificada en máquinas conectadas a la red.

Causas: No cumplimiento con el código de seguridad.

41. Que no se monitoreen las redes sociales donde intervienen los líderes de opinión de la Empresa.

Causas: Negligencia.

Actividad o Área: Recursos Humanos

Riesgos:

42. Pagos indebidos por nóminas alteradas.

Causas: Negligencia.

43. Que no se apliquen correctamente los Sistemas de Pago, teniendo en cuenta los indicadores formadores.

Causas: Negligencia.

44. Incorrecta selección de trabajadores.

Causas: Negligencia.

45. Existencia de personas con vínculos de familiaridad en puestos claves.

Causas: No se investiga bien a la hora de dar los cargos.

46. Que no se utilicen los MPI para las diferentes actividades que los requieren, violando así los procedimientos de trabajo seguro.

Causas: Negligencia.

47. Que se exceda el tiempo límite establecido de vacaciones acumuladas.

Causas: No tener en cuenta el límite establecido.

48. Que no exista coincidencia entre los datos reflejados en las nóminas, plantillas y expedientes laborales.

Causas: Negligencia.

49. Que no se aplique adecuadamente la legislación vigente en materia de Seguridad Social.

Causas: No aplicación de las normas establecidas.

50. Incumplir el Plan de Capacitación.

Causas: Negligencia.

Actividad o Área: Contabilidad y Finanzas

Riesgos:

51. Carencia de un Sistema de Costo Automatizado.
Causas: Negligencia.
52. Que se fijen en la contabilidad cuentas por cobrar y pagar que no estén amparadas por su respectivo contrato.
Causas: Negligencia.
53. Que se entregue por la caja el efectivo para pagos menores y dietas sin la correcta autorización.
Causas: Negligencia.
54. Violar las normas contables y lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR.
Causas: Negligencia.
55. Que no se lleve un estricto control del registro de cheques.
Causas: Negligencia.
56. Que falten datos de uso obligatorio en las nóminas.
Causas: Negligencia.
57. Que no se efectuó el reintegro y liquidación de nómina al banco en el tiempo establecido.
Causas: Negligencia.
58. Tener cuentas por cobrar y pagar vencida.
Causas: Negligencia.
59. Que las informaciones estadísticas se entreguen fuera de tiempo y no se ajusten a la realidad.
Causas: Negligencia.
60. Que no exista control de los inventarios.
Causas: Negligencia.
61. Que no se controlen los activos fijos tangibles y útiles y herramientas.
Causas: Negligencia.
62. No tener un mecanismo para el control de las Tarjetas Magnéticas y el combustible.

Causas: Negligencia.

63. Incorrecto tratamiento y contabilización de la cuenta Inversión Estatal.

Causas: Negligencia.

64. Inobservancia de la Ley Tributaria vigente.

Causas: Negligencia.

65. No cumplir con lo establecido para la tenencia de Reservas Materiales del INRE.

Causas: Negligencia.

66. Que se emitan documentos de pago sin tener disponibilidad financiera.

Causas: Negligencia.

67. Que las letras de cambio no estén domiciliadas.

Causas: Negligencia.

68. Deficiente control de los Créditos Personales.

Causas: Negligencia.

69. Insuficiente control de los gastos.

Causas: Negligencia.

2.5.2 Clasificación de los riesgos en internos y externos:

Del total de 69 riesgos identificados se clasifican como internos 66 y como externos 3, como se muestran a continuación:

Riesgos	Internos	Externos	Riesgos	Internos	Externos
1	X		35	X	
2	X		36	X	
3	X		37	X	
4	X		38	X	
5	X		39	X	
6	X		40	X	
7	X		41	X	
8	X		42	X	
9	X		43	X	
10	X		44	X	
11	X		45	X	

12	X		46	X	
13	X		47	X	
14	X		48	X	
15	X		49	X	
16	X		50	X	
17	X		51	X	
18	X		52	X	
19	X		53	X	
20	X		54	X	
21	X		55	X	
22	X		56	X	
23	X		57	X	
24	X		58	X	
25	X		59	X	
26	X		60	X	
27	X		61	X	
28		X	62	X	
29		X	63	X	
30		x	64	X	
31	X		65	X	
32	X		66	X	
33	X		67	X	
34	x		68	X	

División de los riesgos puros para su análisis: Los riesgos identificados fueron clasificados según las herramientas explicadas, lo cual se muestra a continuación:

(Ver Anexo 3)

Riesgos Puros por Grupos	Cantidad
Propiedades Físicas	0
Nacidos de actos criminales	5

Legales y Contractuales	50
Personales	0
Consecuenciales	13
Total	68

Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados, (medir jerarquizar).

El nivel de prioridad de los riesgos tiene tres categorías (alto, medio, bajo) dentro de cada categoría se le otorga un número de prioridad a aquellos riesgos que su frecuencia de ocurrencia e impacto financiero afecten en mayor grado a las actividades de la entidad.

En el Mapa de Riesgo se demuestra que el riesgo alto es aquel que está representado por el color verde fuerte, el color verde medio representa un riesgo medio y verde claro el riesgo bajo. Los de mayor prioridad están ubicados en la parte superior y más a la derecha del gráfico, los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte más baja y hacia la izquierda del gráfico. **(Ver Anexo 4).**

Se considerará la siguiente estructura para priorizar la atención de los riesgos dentro de cada nivel, teniendo en cuenta primero el impacto financiero de las pérdidas que provocaría el evento y su relación con la probabilidad de ocurrencia. Se asumirá el signo (+) y (-) para identificar la prioridad de los riesgos y los números de cada uno de los riesgos serán los antes seleccionados.

Alto: Es cuando la combinación de la probabilidad y el impacto son altos, o de alto a medio.

Nivel de Prioridad			
	Riesgos	Impacto	Frecuencia
Alto (+)(-)	7	Grave	Frecuente
	27	Grave	Frecuente
	28	Grave	Frecuente
	9	Grave	Moderado

	17	Grave	Moderado
	18	Grave	Moderado
	19	Grave	Moderado
	20	Grave	Moderado
	25	Grave	Moderado
	42	Grave	Moderado
	54	Grave	Moderado
	12	Grave	Poco Frecuente
	13	Grave	Poco Frecuente
	23	Grave	Poco Frecuente
	35	Grave	Poco Frecuente
	40	Grave	Poco Frecuente
	53	Grave	Poco Frecuente
	62	Grave	Poco Frecuente

Prioridad Alta:

No.	Riesgos
7	No contar con la carpeta anexa para las Empresas en Perfeccionamiento.
27	Sobre consumo de combustible con respecto al nivel de producción que se ejecuta.
28	Sustracción de piezas, agregados y lubricantes.
9	Que no se dé seguimiento a la implementación de las medidas identificadas por la entidad para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Socialista.
17	Incumplimiento de funciones de la persona encargada de la custodia del objetivo económico.
18	Que no se analicen las causas y condiciones que persisten en los objetivos y que pudieran propiciar la ocurrencia de un hecho delictivo.
19	Incumplimiento en la aplicación de las medidas establecidas para la seguridad y protección.

20	No aplicar medidas disciplinarias en correspondencia con la gravedad de los hechos delictivos ocurridos.
25	Que se certifiquen actividades y valores sobregirando el presupuesto aprobado.
42	Pagos indebidos por nóminas alteradas.
54	Que no se lleve un estricto control del registro de cheques.
12	Incumplimiento del Plan de Auditorías Internas.
13	Deficiente trabajo del Comité de Prevención y Control.
23	Que se incumpla el Plan de Producción e Inversiones.
35	Que se violen los índices de consumo establecidos.
40	Procesar información oficial clasificada en máquinas conectadas a la red.
53	Violar las normas contables y lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR.
62	Incorrecto tratamiento y contabilización de la cuenta Inversión Estatal.

Medio: Es cuando la combinación de la probabilidad y el impacto son moderados o una de las escalas de medición es de nivel bajo y la otra de medio a alto.

Nivel de Prioridad			
	Riesgo	Impacto	Frecuencia
Medio (+)(-)	5	Moderado	Frecuente
	37	Moderado	Frecuente
	6	Moderado	Moderado
	15	Moderado	Moderado
	16	Moderado	Moderado
	29	Moderado	Moderado
	30	Moderado	Moderado
	33	Moderado	Moderado
	38	Moderado	Moderado
	41	Moderado	Moderado
	46	Moderado	Moderado

	52	Moderado	Moderado
	65	Moderado	Ligero
	14	Moderado	Poco Frecuente
	22	Moderado	Poco Frecuente
	26	Moderado	Poco Frecuente
	64	Moderado	Poco Frecuente

Prioridad Media:

No.	Riesgos
5	No contar con un mecanismo viable para la tramitación de quejas, anónimos y denuncias.
37	Fallas en la protección de la información.
6	Que no estén elaborados los Planes de Trabajo.
15	Que no se analice el Cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos.
16	Insuficiente Autocontrol en la Entidad.
29	Desactualizada la Tabla 406 Inventario de equipos.
30	Que no se realice un control sistemático de los parqueos en horarios no laborables.
33	Deficiente terminación de obras u objetos de obras.
38	Incumplimiento de las medidas establecidas para la seguridad informática.
41	Que no se monitoreen las redes sociales donde intervienen los líderes de opinión de la Empresa.
46	Que no se utilicen los MPI para las diferentes actividades que los requieren, violando así los procedimientos de trabajo seguro.
52	Que se entregue por la caja el efectivo para pagos menores y dietas sin la correcta autorización.
65	Que se emitan documentos de pago sin tener disponibilidad financiera.
14	Incorrecta elaboración del Diagnóstico de Riesgos.

22	Incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.
26	Que exista un deficiente control de las cartas límites en lo que compete a la dirección de producción según procedimiento aprobado en la empresa.
64	No cumplir con lo establecido para la tenencia de Reservas Materiales del INRE.

Bajo: Es cuando la combinación de la probabilidad y el impacto son bajos o de bajo a medio.

Nivel de Prioridad			
	Riesgo	Impacto	Frecuencia
Bajo (+)(-)	4	Leve	Frecuente
	11	Leve	Frecuente
	31	Leve	Frecuente
	3	Leve	Moderado
	8	Leve	Moderado
	10	Leve	Moderado
	32	Leve	Moderado
	34	Leve	Moderado
	36	Leve	Moderado
	39	Leve	Moderado
	48	Leve	Moderado
	51	Leve	Moderado
	55	Leve	Moderado
	59	Leve	Moderado
	60	Leve	Moderado
	68	Leve	Moderado
	56	Leve	Ligero
	57	Leve	Ligero

58	Leve	Ligero
1	Leve	Poco Frecuente
2	Leve	Poco Frecuente
21	Leve	Poco Frecuente
24	Leve	Poco Frecuente
43	Leve	Poco Frecuente
44	Leve	Poco Frecuente
45	Leve	Poco Frecuente
47	Leve	Poco Frecuente
49	Leve	Poco Frecuente
50	Leve	Poco Frecuente
61	Leve	Poco Frecuente
63	Leve	Poco Frecuente
66	Leve	Poco Frecuente
67	Leve	Poco Frecuente

Prioridad Bajo:

No.	Riesgo
4	Rendiciones de cuentas formales.
11	La no realización de los dictámenes a los contratos con personas jurídicas y trabajadores por cuenta propia y que los mismos no estén actualizados.
31	Poco comprometimiento y sentido de pertenencia de los trabajadores.
3	Que no estén identificadas las reservas para cada cargo y que no se trabaje sistemáticamente en la preparación de las mismas.
8	Que no se evalúe el impacto de la Estrategia en la Organización.
10	Desconocimiento de las Disposiciones Legales Vigentes.
32	Que esté incompleta la documentación Técnica de las obras que se ejecuten.
34	Que no se analicen las causas de la mala calidad en las obras.

36	Que exista un deficiente control de las cartas límites en lo que compete a la dirección técnica según procedimiento aprobado en la empresa.
39	Que no estén establecidos los expedientes de las PC.
48	Que no se aplique adecuadamente la legislación vigente en materia de Seguridad Social.
51	Que se fijen en la contabilidad cuentas por cobrar y pagar que no estén amparadas por su respectivo contrato.
55	Que falten datos de uso obligatorio en las nóminas.
59	Que no exista control de los inventarios.
60	Que no se controlen los activos fijos tangibles y útiles y herramientas.
68	Insuficiente control de los gastos.
56	Que no se efectuó el reintegro y liquidación de nómina al banco en el tiempo establecido.
57	Tener cuentas por cobrar y pagar vencidas.
58	Que las informaciones estadísticas se entreguen fuera de tiempo y no se ajusten a la realidad.
1	Incumplir preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno.
2	Inadecuada realización del proceso de Cambio de Mando de los Cuadros.
21	Que no se capacite a los trabajadores en materia de Defensa y Defensa Civil.
24	Que se ejecuten y certifiquen producciones que no estén amparadas por su respectivo contrato.
43	Que no se apliquen correctamente los Sistemas de Pago, teniendo en cuenta los indicadores formadores.
44	Incorrecta selección de trabajadores.
45	Existencia de personas con vínculos de familiaridad en puestos claves.

47	Que se exceda el tiempo límite establecido de vacaciones acumuladas. Que no exista coincidencia entre los datos reflejados en las nóminas, plantillas y expedientes laborales.
49	Incumplir el Plan de Capacitación.
50	Carencia de un Sistema de Costo Automatizado.
61	No tener un mecanismo para el control de las Tarjetas Magnéticas y el combustible.
63	Inobservancia de la Ley Tributaria vigente.
66	Que las letras de cambio no estén domiciliadas.
67	Deficiente control de los Créditos Personales.

2.6 Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos

Permite visualizar la actividad o área de trabajo, los riesgos identificados, sus posibles manifestaciones, medidas a aplicar, responsables, personal que ejecuta y la fecha de cumplimiento. El área a trabajar es la Auditoría y Control Interno, se identificaron 7 riesgos, 7 posibles manifestaciones, se ofrece una propuesta de 8 medidas a aplicar y se determinan el responsable, los que ejecutan y fecha. **(Ver Anexo 5)**

2.7 Impacto cuantitativo y cualitativo del trabajo realizado en la empresa

El Trabajo de Diploma titulado: Perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de Holguín que fue realizado en nuestra entidad, por la diplomante Dayamí Ramírez Leyva consideramos que se da respuesta al problema profesional identificado como una necesidad de garantizar una eficiente y eficaz identificación de los riesgos internos y externos que se presentan en la entidad

Los resultados de este Trabajo de Diploma le reportan a esta entidad los beneficios siguientes:

Al realizar el estudio teórico del control interno, sus antecedentes, características, componentes y normas permite contar con una bibliografía actualizada sobre el tema para uso de los directivos y trabajadores de la entidad, además al evaluar el componente Gestión y Prevención de riesgos, determinando aquellas debilidades

que se presentan en la entidad, contribuyendo a una adecuada identificación de los riesgos a partir de la aplicación de la guía de autocontrol elaborando una propuesta de plan de acción que nos permite resolver los problemas determinados y que contribuye a la mejora continua en función de la utilización más racional de los recursos.

Como resultado del desarrollo de este trabajo se reporta un impacto social a partir de la importancia que adquiere el control interno en la protección de recursos de todo tipo en el proceso de implementación del modelo económico cubano y si se realizara este trabajo por una consultoría económica independiente contratada nos costaría aproximadamente 5000,00 CUP.

Conclusiones Parciales

En el segundo capítulo de esta investigación se evalúa el componente Gestión y Prevención de riesgos, a partir de la aplicación del modelo para la administración del riesgo puro, realizando una adecuada identificación de los riesgos y elaborando una propuesta de plan de prevención de acuerdo a la importancia de los riesgos y su frecuencia de ocurrencia e impacto financiero, acción que nos permite resolver los problemas determinados y que contribuye a la mejora la mejora continua en función de la utilización más racional de los recursos.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se cumple el objetivo de la investigación al realizar la actualización y perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos, lo que permite la mejora en el Sistema de Control Interno.
2. Se aplica un modelo a partir de lo establecido en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República para la actualización del mencionado componente, lo que permitió elaborar el Plan de Prevención de riesgos y tener en cuenta los objetivos fundamentales de control.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones a las que se arribó en el trabajo y por la importancia que reviste el tema desarrollado se recomienda:

1. Mantener la actualización sistemática de la identificación de riesgos, que permita la actualización del Plan de Prevención de Riesgos.
2. Extender a las UEB de la entidad la aplicación del modelo utilizado para la evaluación de los riesgos y asegurar que los trabajadores se familiaricen con la actividad de Gestión y Prevención de Riesgos.
3. Proponer al Grupo Empresarial el modelo utilizado para la evaluación de los riesgos que permita elevar la cultura de prevención de riesgos en el sector de la construcción en el territorio Holguinero.

BIBLIOGRAFÍA

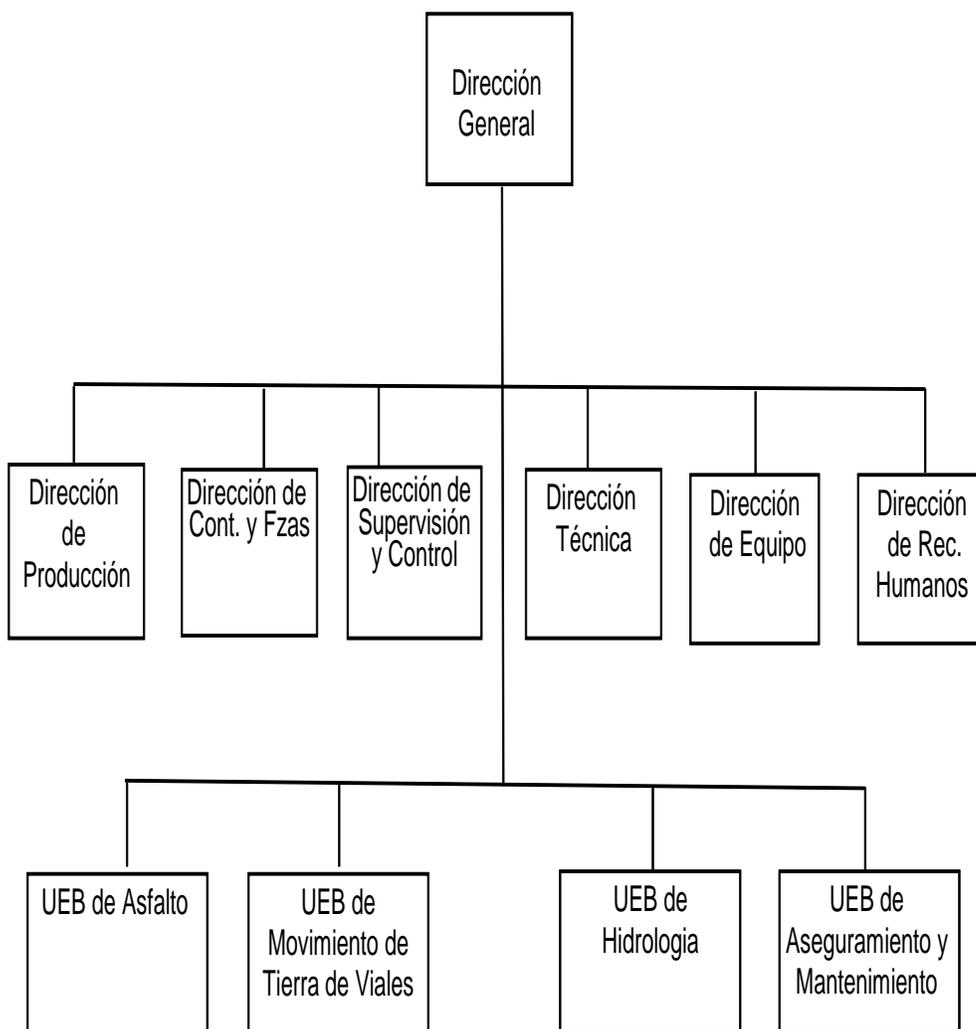
1. Reglamento de la Ley 107 de la Contraloría General de la República
2. Decreto No. 334/17 del Consejo de Ministros “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.
3. Decreto No. 335/17 del Consejo de Ministros “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”.
4. Decreto No. 336/17 del Consejo de Ministros “Del Sistema de relaciones de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial”.
5. Decreto No. 327/14 del Consejo de Ministros “Reglamento del Proceso Inversionista”.
6. Resolución No. 307/14 del Ministerio de la Construcción “Procedimiento de los permisos requeridos para el proceso Inversionista que otorga el MICONS”.
7. Resolución No. 19/19 del Ministerio de Economía y Planificación “Indicaciones para el Control del cumplimiento del Plan de la Economía 2019”.
8. Resolución No. 145/19 del Ministerio de Economía y Planificación “Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía 2020”.
9. Resolución No. 60 de 2011 de la Contraloría General de la República “Normas del Sistema de Control Interno”.
10. Resolución No. 340 del 2012 de la Contraloría General de la República “Normas Cubanas de Auditoría”.
11. Resolución No. 494 de 2016 “Normas Cubanas de Información Financiera” del Ministerio de Finanzas y Precios.
12. Resolución No. 32 de 2016 de la Contraloría General de la República “Identificación y cuantificación de los daños y perjuicios económicos causados al patrimonio público”.
13. Resolución No. 268 de 2018 del Ministerio de Finanzas y Precios, “Elementos de Control Interno en los Subsistemas Contables”.

14. Castillo, G. (2007):” Auditoria basada en riesgo: Nuevo reto “en: Auditoría y Control, Revista especializada editada por el ministro de Auditoría y Control, Número 16, enero – abril, p 10-18.
15. Lic. Hurtado Turiño, Anelsy. Controlador de Riesgo. anelsyht@uclv.edu.cu 26 de abril del 2007.
16. Quirós, M. (2003). Administración del Riesgo y Auditoría interna Pág. 3 Recuperado en Octubre, 2006 en [http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1 - 2003.articulo9.htm](http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9.htm).
17. Gonzalo Alonso, F. (Mayo – Junio 2006). Gerencia de Riesgos. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso, Pág.37 Anales de Mecánica y electricidad.
18. Contraloría General de la República. Resolución No. 60-11 Normas del Sistema de Control Interno. – La Habana, Marzo 2011.
19. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 13/2006. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CIV. No.6.
20. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297/2003 de Control Interno. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
21. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297/2003. Anexo No. 1 p 10.
22. Quirós Díaz, Yoannis. Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna, www.monografía.com consultado septiembre 2008.
23. Beldar, Muñoz. Víctor. Prevención de los riesgos. Implementación de un sistema de control de los riesgos de operación en la empresa. Colombia, 2005, disponible en: www.gestiopolis.com consultado noviembre 2008.
24. Blanco Camping, Blanca E, Tesis (Doctorado). Procedimiento para le evaluación de los Riesgos Empresariales de operación con métodos de la matemática borrosas, Universidad de La Habana Editorial Universitaria, 2008-ISBN 978-959- 16-066204. Pág. 31
25. Spencer, Odays, Tesis de diploma. Análisis de la implementación de la Evaluación del Riesgo en la Unidad Presupuestada Administración Interna

- del Consejo de la Administración del Poder Popular Provincial Holguín y acciones para su mejora. 2009. pág. 15
26. Ley 107-09 " De la Contraloría General de la República de Cuba ". La Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.
 27. Reglamento de la Ley No. 107-09 " De la Contraloría General de la República de Cuba ". La Habana: Consejo de Estado.
 28. Auditoría de Proceso, (consultado el 13 de febrero de 2011). Disponible en: www.planeacion.UNAM.mx/Mexico.
 29. Vilches Troncoso, Ricardo. "Apuntes del estudiante de Auditoría", (consultado el 12 de abril de 2011. Disponible en: www.gestiopolis.com
 30. Labor de un Auditor ante una Auditoría de Gestión, (consultado el 15 de enero del 2011). Disponible en: www.respondanet.com
 31. Hijuelos, M. J. B. (2011). *Propuesta del Diseño e implantación del componente Gestión y Prevención de riesgos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en el Motel Pedernales del MININT.* . Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
 32. Julbe, A. F. N. (2009). *PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL A TRAVÉS DE PROCESOS CLAVES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO* Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
 33. Resolución 60/2011 (2011). 31. Rivas, L. D. (2012). *IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS SEGÚN LO ESTABLECE LA RESOLUCIÓN 60/2011 CGR APLICACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA EMPRESA DE OMNIBUS ASTRO HOLGUIN.*, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
 34. Valle;, D. A. T., Núñez;, D. A. L., Siam;, M. A. T. C., Navarro;, L. M. M., & González, I. I. M. O. *PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO DENTRO DE LOS PLANES DE PREVENCIÓN.*

ANEXOS

Anexo no. 1: Organigrama



Anexo no. 2: Encuesta

Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17

Componente: Gestión y Prevención de Riesgos

Encuesta 2020

1. ¿Se identifican riesgos que están relacionados con los objetivos de la organización?
Sí_____ No_____
2. Considera usted que los objetivos de la organización y sus diferentes áreas representan una guía a seguir, por el consejo de dirección, sus dirigentes y por los trabajadores.
Sí_____ No_____
3. ¿El área en que usted trabaja tiene identificado los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan?
Sí_____ No_____
4. ¿Los riesgos identificados en el área están divididos por subsistemas?
Sí_____ No_____
5. ¿Se calcula la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para minimizarlos?
Sí_____ No_____
6. ¿Se analiza sistemáticamente en los consejos de dirección el Plan de Prevención y ante la ocurrencia de riesgos se forman medidas para su eliminación?
Sí_____ No_____

Anexo no. 3: Riesgos Puros

No.	Riesgos	Riesgos Puros
1	Incumplir preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno.	Legales y Contractuales
2	Inadecuada realización del proceso de Cambio de Mando de los Cuadros.	Legales y Contractuales
3	Que no estén identificadas las reservas para cada cargo y que no se trabaje sistemáticamente en la preparación de las mismas.	Legales y Contractuales
4	Rendiciones de cuentas formales.	Legales y Contractuales
5	No contar con un mecanismo viable para la tramitación de quejas, anónimos y denuncias.	Consecuenciales
6	Que no estén elaborados los Planes de Trabajo.	Consecuenciales
7	No contar con la carpeta anexa para las Empresas en Perfeccionamiento.	Legales y Contractuales
8	Que no se evalúe el impacto de la Estrategia en la Organización.	Consecuenciales
9	Que no se dé seguimiento a la implementación de las medidas identificadas por la entidad para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Socialista.	Consecuenciales
10	Desconocimiento de las Disposiciones Legales Vigentes.	Legales y Contractuales
11	La no realización de los dictámenes a los contratos con personas jurídicas y trabajadores por cuenta propia y que los mismos no estén actualizados.	Legales y Contractuales
12	Incumplimiento del Plan de Auditorías Internas.	Legales y Contractuales

13	Deficiente trabajo del Comité de Prevención y Control.	Legales y Contractuales
14	Incorrecta elaboración del Diagnóstico de Riesgos.	Legales y Contractuales
15	Que no se analice el Cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos.	Legales y Contractuales
16	Insuficiente Autocontrol en la Entidad.	Consecuenciales
17	Incumplimiento de funciones de la persona encargada de la custodia del objetivo económico.	Legales y Contractuales
18	Que no se analicen las causas y condiciones que persisten en los objetivos y que pudieran propiciar la ocurrencia de un hecho delictivo.	Consecuenciales
19	Incumplimiento en la aplicación de las medidas establecidas para la seguridad y protección.	Legales y Contractuales
20	No aplicar medidas disciplinarias en correspondencia con la gravedad de los hechos delictivos ocurridos.	Consecuenciales
21	Que no se capacite a los trabajadores en materia de Defensa y Defensa Civil.	Consecuenciales
22	Incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.	Legales y Contractuales
23	Que se incumpla el Plan de Producción e Inversiones.	Legales y Contractuales
24	Que se ejecuten y certifiquen producciones que no estén amparadas por su respectivo contrato.	Legales y Contractuales
25	Que se certifiquen actividades y valores sobregirando el presupuesto aprobado.	Legales y Contractuales
26	Que exista un deficiente control de las cartas límites en lo que compete a la dirección de producción según procedimiento aprobado en la empresa.	Legales y Contractuales

27	Sobre consumo de combustible con respecto al nivel de producción que se ejecuta.	Consecuenciales
28	Sustracción de piezas, agregados y lubricantes.	Nacidos de actos criminales
29	Desactualizada la Tabla 406 Inventario de equipos.	Legales y Contractuales
30	Que no se realice un control sistemático de los parqueos en horarios no laborables.	Consecuenciales
31	Poco comprometimiento y sentido de pertenencia de los trabajadores.	Legales y Contractuales
32	Que esté incompleta la documentación Técnica de las obras que se ejecuten.	Legales y Contractuales
33	Deficiente terminación de obras u objetos de obras.	Consecuenciales
34	Que no se analicen las causas de la mala calidad en las obras.	Consecuenciales
35	Que se violen los índices de consumo establecidos.	Legales y Contractuales
36	Que exista un deficiente control de las cartas límites en lo que compete a la dirección técnica según procedimiento aprobado en la empresa.	Legales y Contractuales
37	Fallas en la protección de la información.	Legales y Contractuales
38	Incumplimiento de las medidas establecidas para la seguridad informática.	Legales y Contractuales
39	Que no estén establecidos los expedientes de las PC.	Legales y Contractuales
40	Procesar información oficial clasificada en máquinas conectadas a la red.	Legales y Contractuales
41	Que no se monitoreen las redes sociales donde intervienen los líderes de opinión de la Empresa.	Legales y Contractuales

42	Pagos indebidos por nóminas alteradas.	Legales y Contractuales
43	Que no se apliquen correctamente los Sistemas de Pago, teniendo en cuenta los indicadores formadores.	Legales y Contractuales
44	Incorrecta selección de trabajadores.	Legales y Contractuales
45	Existencia de personas con vínculos de familiaridad en puestos claves.	Legales y Contractuales
46	Que no se utilicen los MPI para las diferentes actividades que los requieren, violando así los procedimientos de trabajo seguro.	Legales y Contractuales
47	Que se exceda el tiempo límite establecido de vacaciones acumuladas. Que no exista coincidencia entre los datos reflejados en las nóminas, plantillas y expedientes laborales.	Consecuenciales
48	Que no se aplique adecuadamente la legislación vigente en materia de Seguridad Social.	Legales y Contractuales
49	Incumplir el Plan de Capacitación.	Legales y Contractuales
50	Carencia de un Sistema de Costo Automatizado.	Legales y Contractuales
51	Que se fijen en la contabilidad cuentas por cobrar y pagar que no estén amparadas por su respectivo contrato.	Legales y Contractuales
52	Que se entregue por la caja el efectivo para pagos menores y dietas sin la correcta autorización.	Nacidos de actos criminales
53	Violar las normas contables y lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR.	Nacidos de actos criminales
54	Que no se lleve un estricto control del registro de cheques.	Legales y Contractuales

55	Que falten datos de uso obligatorio en las nóminas.	Legales y Contractuales
56	Que no se efectuó el reintegro y liquidación de nómina al banco en el tiempo establecido.	Legales y Contractuales
57	Tener cuentas por cobrar y pagar vencidas.	Nacidos de actos criminales
58	Que las informaciones estadísticas se entreguen fuera de tiempo y no se ajusten a la realidad.	Legales y Contractuales
59	Que no exista control de los inventarios.	Legales y Contractuales
60	Que no se controlen los activos fijos tangibles y útiles y herramientas.	Legales y Contractuales
61	No tener un mecanismo para el control de las Tarjetas Magnéticas y el combustible.	Legales y Contractuales
62	Incorrecto tratamiento y contabilización de la cuenta Inversión Estatal.	Legales y Contractuales
63	Inobservancia de la Ley Tributaria vigente.	Legales y Contractuales
64	No cumplir con lo establecido para la tenencia de Reservas Materiales del INRE.	Legales y Contractuales
65	Que se emitan documentos de pago sin tener disponibilidad financiera.	Legales y Contractuales
66	Que las letras de cambio no estén domiciliadas.	Nacidos de actos criminales
67	Deficiente control de los Créditos Personales.	Legales y Contractuales
68	Insuficiente control de los gastos.	Legales y Contractuales

Anexo no.4: Gráfico

IMPACTO	Frecuencia			
	Poco Frecuente	Ligero	Moderado	Frecuente
Catastrófico	[Celda de color verde oscuro]			
Grave	12,13,23,35,40,53,62		9,17,18,19,20,25,42,54	7,27,28
Moderado	14,22,26,64	65	6,15,16,29,30,33,38,41,46,52	5,37
Leve	1,2,21,24,43,44,45,47,49,50,61,63,66,67	56,57,58	3,8,10,32,34,36,39,48,51,55,59,60,68	4,11,31

Leyenda

Prioridad Alta	[Celda de color verde oscuro]
Prioridad Media	[Celda de color verde medio]
Prioridad Baja	[Celda de color verde claro]

Anexo no.5: Plan de Prevención de Riesgo

No.	Actividad o Área	Riesgo	Posible Manifestación	Medida a Aplicar	Responsable	Ejecuta	Fecha
12	Auditoría	Incumplimiento del Plan de Auditorías Internas.	Que las acciones de control no se cumplan en el término establecido y con la calidad requerida.	Verificar si se dota al auditor con las herramientas necesarias para desarrollar en tiempo y forma las acciones de control.	Eduardo Leyva Director General	Xiomara Infante Esp. Atención a la Población	marzo/20 junio/26 sept./25 dic./18
13	Control Interno y Prevención	Deficiente trabajo del Comité de Prevención y Control.	Que no se analicen las causas y condiciones que generan las deficiencias.	Chequear que se analicen las causas y condiciones en el CPC y que se propongan las acciones y recomendaciones para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno.	Eduardo Leyva Director General	Dariel Rodríguez Esp. Seguridad y Protección	junio/26 dic./18
14	Control Interno y Prevención	Incorrecta elaboración del Diagnóstico de Riesgos.	Que existan fisuras en el sistema que propicien la ocurrencia de hechos y manifestaciones negativas.	Realizar el levantamiento de riesgos por áreas de trabajo, con la participación del sindicato, el partido y la máxima autoridad de la entidad.	Eduardo Leyva Director General	Dariel Rodríguez Esp. Seguridad y Protección	marzo/20 sept./18

15	Control Interno y Prevención	Que no se analice el Cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos.	Que el Plan de Prevención no constituya una verdadera herramienta de trabajo.	Verificar en las actas y modelos correspondientes el cumplimiento y efectividad de las medidas propuestas.	Eduardo Leyva Director General	Dariel Rodríguez Esp. Seguridad y Protección	marzo/27 jun/26 sept/25 dic/18
16	Control Interno y Prevención	Insuficiente Autocontrol en la Entidad	Que se ejecute parcialmente el Autocontrol, que se violen los procedimientos establecidos para el Sistema de Control Interno.	Revisar si se realiza al cierre de cada trimestre el Autocontrol, aplicando la Nueva Guía de la CGR, adaptada a la empresa por procesos para la comprobación de la Gestión Interna de Control con evidencias y que se dé seguimiento al cumplimiento de los Planes de Medidas.	Eduardo Leyva Director General	Dariel Rodríguez Esp. Seguridad y Protección	abril/24 jul/24 oct/23
28	Equipo	Sustracción de piezas, agregados y lubricantes.	Descontrol de las piezas agregados y lubricantes en los talleres.	Chequear si se confeccionan correctamente las Órdenes de Trabajo las que deben tener anexo el Vale de Salida de economía.	Eduardo Leyva Director General	Dariel Rodríguez Esp. Seguridad y Protección	mar/20 ago/21 nov/27
				Comprobar si se inspeccionan los equipos paralizados en cepo y taller a largo plazo para evitar el canibalismo.	Eduardo Leyva Director General	Dariel Rodríguez Esp. Seguridad y Protección	abril/24 sept/25

36	Dirección Técnica	Que exista un deficiente control de las cartas límites en lo que compete a la dirección técnica según procedimiento aprobado en la empresa.	Que se viole el procedimiento establecido por la Empresa. Desvío de Recursos.	Comprobar si se revisan las cartas límites por UEB contra las Bases de Datos de Economía y los Contratos o Suplementos.	Eduardo Leyva Director General	Antonio García Director Producción	mayo/22 sept/25
----	--------------------------	---	---	---	-----------------------------------	--	--------------------