

**Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administración.**

**Trabajo de Diploma  
en opción al Título de  
Licenciado en Contabilidad y  
Finanzas.**

**TEMA:** Aplicación de la metodología para la gestión de riesgos puros en la UEB Aguas Claras.

**Autor:** Cesar Ochoa Pérez.

**Tutor:** MsC. Katia Ruíz Bosch.

Holguín, 2015  
"Año 57 de la Revolución"

## RESUMEN

En el país se han venido desarrollando un grupo de tareas encaminadas a lograr la implementación de cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno regido por la Resolución 60 del 2011 del Ministerio de Finanzas y Precios, sin embargo, la gestión y prevención de riesgos como componente fundamental del Sistema de Control Interno, en su concepción para la UEB Aguas Claras perteneciente a la Empresa de Unidades de Administración Comercial del MININT no ha logrado controlar suficientemente los eventos adversos que se producen en sus procesos y afectan el logro de los objetivos, han existido errores debido al insuficiente conocimiento que existe por parte de los directivos y trabajadores de forma general, y no se ha logrado interrelacionar cada unos de los componentes del Sistema de Control Interno. El tema abordado por la investigación responde a la necesidad de disponer de una metodología de gestión y prevención de riesgos para su control sistemático y sistematizar sus principios. Con ello se logra que la entidad conozca cómo se ejecutan las diferentes fases de la gestión de riesgos y provee técnicas e instrumentos para realizarlas.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción–deducción, método dialéctico, sistémico y del nivel empírico la observación directa, entrevistas no estructuradas y métodos de trabajo de campo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO I: Marco teórico referencial del objeto de estudio.....</b>	<b>9</b>
1.1 Evolución histórica del Control Interno.....	9
1.1.2 Evolución del Control Interno en Cuba.....	12
1.2 La Gestión y Prevención de Riesgos como componente del Control Interno..	14
1.3 Los riesgos empresariales. Definición y clasificación.....	18
1.4 Métodos para la identificación, evaluación y control de los riesgos.....	22
1.5 Metodología para la gestión de riesgos puros.....	29
<b>CAPITULO II: Aplicación de la metodología para la gestión de riesgos puros en la UEB Aguas Claras.....</b>	<b>41</b>
2.1 Caracterización de la Empresa.....	41
2.2 Diagnóstico de la gestión de riesgos en la UEB Aguas Claras.....	44
2.3 Aplicación de la metodología para la gestión de riesgos puros en la UEB Aguas Claras.....	48
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>

## INTRODUCCION

El impacto de una buena gestión y prevención de riesgos en los procesos y operaciones que se materializan en una organización ha sido siempre un factor estratégico y beneficioso para el desarrollo eficiente de las actividades que constituyen el sistema de producción o de prestación de servicios.

En el VI Congreso del PCC, se sometieron a aprobación de la plenaria los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en su capítulo I “Modelo de Gestión Económica” se destaca en el lineamiento no. 8 *“ el incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía”*, lo que refuerza la idea de que es necesario establecer una buena gestión y prevención de riesgos en los procesos y operaciones que se materializan en una organización ya que ha sido siempre un factor estratégico y beneficioso para el desarrollo eficiente de las actividades que constituyen el sistema de producción o de prestación de servicios. Más adelante se precisa en el no.12 *“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 lo que es importante entender que toda acción operativa que se materializa en los flujos de los procesos organizacionales conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total, situación que es opuesta a la dinámica inherente de las actividades que se desarrollan diariamente.

Desde las fuentes proveedoras hasta el consumidor final debe existir una sincronización de las actividades de intercambio de recursos materiales y financieros, de información y de responsabilidades entre los actores de los procesos que contribuya al desempeño de los mismos con la calidad necesaria y

que logre minimizar los costos en que se incurre para su funcionamiento.

Hacer esto implica identificar las categorías a las que pertenecen los riesgos y desarrollar los medios para contrarrestarlos.

En los últimos años han sido elaborados varios documentos sobre la Administración de los Riesgos Empresariales a nivel internacional. El Informe COSO, que en su primera versión fue el marco de referencia de resoluciones sobre el control interno en varios países, incluida Cuba, en su segunda versión, brinda un marco para la Administración de los Riesgos Empresariales.

Son varios los factores que están provocando una mayor preocupación por la Administración de los Riesgos Empresariales, tanto a nivel internacional como en el contexto nacional. Hechos como la aplicación acelerada de nuevas tecnologías, el aumento de la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos, la existencia de mercados cada día más competitivos y exigentes de calidad, la búsqueda de nuevos productos y mercados, a la vez que aumentan las catástrofes naturales y las exigencias de cumplimiento de nuevas legislaciones, sin olvidar la globalización y otras condiciones imperantes en el ámbito socio-económico internacional, hacen necesaria una actitud proactiva de administración de riesgos que brinde a los grupos de interés de la empresa una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos.

Con la implementación de la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, sustituida en el 2011 por la Resolución 60 del mismo ministerio, la UEB Aguas Claras desarrolla un grupo de tareas encaminadas a lograr la estructuración de cada uno de los componentes del control interno, sin embargo, han existido errores debido al insuficiente conocimiento que existe por parte de los directivos y trabajadores de forma general, y no se ha logrado interrelacionar cada uno de los componentes del sistema de control interno. Además persisten en la actualidad tendencias erróneas al pensar que el Control Interno corresponde solamente al área contable, las cuales atentan contra la implementación de un Sistema de Control Interno que permita vincular todos sus componentes.

Lo que conlleva a identificar como **problema social**: La gestión y prevención de riesgos como componente fundamental del Sistema de Control Interno, en su

concepción para la UEB Aguas Claras no ha logrado controlar suficientemente los eventos adversos que se producen en sus procesos y afectan el logro de los objetivos.

Esto se produce principalmente porque a pesar de la existencia de personal calificado, los conocimientos no se orientan hacia la administración eficiente de los riesgos en todas las actividades que desarrollan las áreas. No existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.

Para la entidad objeto de estudio se hace necesario profundizar en un análisis de este tipo, pues la toma de decisiones para lograr sus propósitos con frecuencia se vuelve compleja debido a la poca seguridad y confianza que brinda la gestión de riesgos puros que allí se aplica, de ahí la importancia del estudio de este tema y su impacto en la eficiencia y eficacia de la entidad.

Como causa fundamental del problema social se ha identificado el siguiente **problema científico**: En la UEB Aguas Claras no existe una metodología de gestión y prevención de riesgos para el control sistemático de los eventos adversos que afectan el cumplimiento de sus objetivos. Este se evidencia en el Sistema de Control Interno que se declara como **objeto de estudio** de la investigación.

Para dar solución al problema científico se ha planteado el siguiente **objetivo general**: aplicar una metodología adecuada a las características del sector, que integre la administración de riesgos al Sistema de Control Interno de la organización para minimizar los eventos adversos, lo que permite delimitar al componente gestión y prevención de riesgos como **campo de acción**.

En correspondencia la **hipótesis** planteada es: de aplicar una metodología que integre los métodos y técnicas para la gestión y prevención de riesgos, adecuada a las características de la entidad, se facilitará la obtención de análisis que favorezcan la toma de decisiones en la formación y utilización de los recursos en general, lo que tendrá un impacto favorable en la eficiencia y eficacia global de la empresa.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y comprobar la veracidad de la idea a defender en la investigación se plantearon las siguientes **tareas científicas**:

1. Construir el marco teórico – referencial del estudio derivado de la consulta de literatura especializada sobre la temática objeto de estudio.
2. Aplicar la metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos empresariales.
3. Preparar el informe de la investigación científica.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes **métodos científicos**:

De nivel teórico:

Análisis y síntesis: Estudio de los contenidos sobre gestión de riesgos, y su tratamiento dentro del Control Interno (Resolución 60/11).

Histórico-lógico: para el estudio de la teoría que sustenta el objeto de la investigación y la proyección de los nexos entre las variables que intervienen en su evolución.

Hipotético - deductivo: Permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación y el análisis de las variables que intervienen en la formulación de la hipótesis que pretende dar solución al problema científico de la investigación.

Método Dialéctico: Posibilitó la determinación de las causas, dificultades, contradicciones, que inciden en el problema.

Sistémico: se utilizó en la determinación de la estructura del objeto de investigación, la descomposición de los factores que lo integran, así como sus relaciones.

De nivel empírico:

Encuestas a trabajadores de las áreas seleccionadas: para constatar el estado actual de la gestión y prevención de riesgos y el nivel de conocimiento que poseen sobre el tema; consultando personas que por su cargo se relacionan con la actividad y que por su experiencia pueden aportar sugerencias valiosas.

Métodos de trabajo de campo (observación científica y medición): utilizados para

la búsqueda y recogida de la información sobre los eventos adversos que provocan riesgos, mediante la observación directa en el terreno.

El aporte consiste en que la metodología aplicada por primera vez sirve de guía para la gestión y prevención de riesgos en la organización, además presenta una detallada información de la entidad la cual sirve como material de estudio para alcanzar una administración de riesgo eficiente y alcanzar los objetivos del control interno.

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO REFERENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La importancia de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlo; en especial se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar que la empresa que aplique Controles Internos en sus operaciones conducirá a conocer la situación real de las mismas, de ahí la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión

### **1.1 Evolución histórica del Control Interno**

El origen del control interno surge con la llamada “Partida Doble” que fue una de las medidas de control pero no fue hasta finales del siglo XIX que los empresarios se preocuparon por crear y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Ya para el siglo XX a consecuencia del desarrollo industrial, el cual conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó a percibirse la creciente necesidad de establecer un control sobre la gestión de los negocios dado que el desarrollo en la producción y comercialización revolucionó de manera más rápida la fase administrativa u organizativa.

Debido a este desarrollo en la producción y el comercio, es que los dueños de industrias y comerciantes no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose obligados por tal razón a subdividir o delegar funciones dentro de la empresa. Tal asignación de autoridad o responsabilidad no estuvo solo en el proceso ya que en forma análoga se debieron establecer mecanismos y procedimientos que previnieran o disminuyeran acciones ilícitas o errores que protegieran el capital, que brindaran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente. Es dado a estas circunstancias que nace el control interno como una función administrativa,

para garantizar que los objetivos y políticas preestablecidas se cumplan debidamente.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertidos en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual que es quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan los factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El concepto de control interno ha ido evolucionando aparejado al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para el control de las operaciones empresariales. Entre las referencias más antiguas del término “control interno” de las que se tiene evidencia, la hace L. R. Dicksce en 1905. Indica este autor que “... un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada”.

Dicha definición de control interno apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuestas a interrogantes como cuál es la relación entre control interno y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y que relación existe entre el proceso administrativo y el control.

Según Robert B. Buchele: “El proceso de medir los actuales resultados en

relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.

Según Meigs, W y Larsen, G. (1994), el propósito del control interno es: “Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y la eficiencia de la organización”.

Por concepto de Chiavenato el control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Así podemos definir como bases del control la planeación, organización, implementación, evaluación y mejoras en los objetivos de un programa que desea lograr una empresa u organización, los cuales constituyen su meta.

En términos simples puede expresarse que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus medios, verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficacia de sus operaciones, fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas, determinar las desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas.

Finalmente se hace necesario destacar que en esta última definición de control interno prevalecen las siguientes características:

- Es un proceso donde los controles son una serie de acciones estructuradas y coordinadas, dirigidas a un fin o resultado, o sea, encaminadas a lograr los objetivos organizacionales.
- Requiere de la participación de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicar el control interno y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello, independientemente de que su ejecución es responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad.

A finales de la década de los 80 se manifestó un incremento de la corrupción gubernamental. En 1992 se publica en los Estados Unidos el Informe COSO sobre

el Control Interno. Paralelamente en Inglaterra surge el Informe CADDBURY y posteriormente en el año 2000 el Supercode. Entre 1992 y 2003 en diferentes países fueron surgiendo diferentes Sistemas de Control Interno que tienen un hilo conductor: el COSO. En Canadá es el Informe COCO, en España el Informe Olividencia. En Italia es el Código Bolsa de Milán y en Francia el Informe Veniot. En otros países de la Unión Europea y de América Latina también se han aprobado legislaciones sobre el Control Interno. En nuestro país se emite la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, que establece los nuevos criterios para elaborar un sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo en las entidades cubanas.

### **1.1.2 Evolución del Control Interno en Cuba**

Es incorrecto pensar que el Control Interno en Cuba surge en los años 90. Por ello debemos remitirnos a año 1959 cuando triunfa la Revolución cubana. Por supuesto que ya en aquellos años existían controles pues todo era propiedad privada y al dueño le interesaba mucho que todos sus recursos se utilizaran de una forma óptima. Al triunfar la Revolución todo pasa a ser propiedad del Estado, que todavía no tenía una política económica definida. Por lo tanto se comienza a experimentar con distintos sistemas de direcciones como lo fueron el financiamiento presupuestario, luego el cálculo económico, y así sucesivamente sistemas como el de registro económico y de Dirección y Planificación de la economía. Es por todo esto que en 1967 se puede observar un deterioro de la contabilidad y el Control Interno. Entre 1975 y 1976 se promulga el Sistema Nacional de la Contabilidad. Ya en 1986 cobra fuerzas la necesidad del control interno y es entonces en la década de los 90 que se puede apreciar la recuperación de la Actividad Contable y exigencia de los controles. La normativa contable había adoptado estándares internacionales tratando de buscar alternativas para el desarrollo económico del país. En 1997 en el V Congreso del Partido se promulga la Resolución Económica, además es en esta etapa donde surgen el Ministerio de Auditoria y Control (MAC), Casas Consultoras, etc.

Partiendo de la situación económica que transita el país, caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros debido a la influencia de un entorno internacional muy adverso a causa del bloqueo impuesto a Cuba por los Estados Unidos de América hace más de 50 años, así como por las radicales transformaciones en cuanto a la descentralización y utilización de mecanismos de mercado, se requiere de perfeccionamiento y la aplicación adecuada de los sistemas de control, en aras de alcanzar elevar la eficiencia lo que representa el objetivo central de la política económica del Partido y el Gobierno. En nuestro país, con el propósito de obtener una garantía razonable en la aplicación del Control Interno se le adicionó un objetivo más a la definición de Control Interno ya existente promulgado por Coso determinándole al proceso de Control Interno los cuatro objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y Eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

Con el fin de crear un marco legal actual del sistema de Control Interno en Cuba se diseñaron una serie de normativas y reglamentos que regulan las relaciones de las entidades en todo el país. Entre las primeras aplicadas:

- Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que establece las normas y principios básicos del Sistema de Control Interno.
- Modificación de la Resolución 297 sobre definiciones del Control Interno, el contenido de sus normas y componentes.

Del resultado de la aparición de la Resolución 297/03 los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social e Informática y las Comunicaciones solicitaron revisar el texto del anexo de la mencionada Resolución, lo que realizaron integrantes del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, proponiendo las siguientes modificaciones:

- Adecuar la Terminología relacionada con la gestión de recursos humanos a las últimas disposiciones emitidas por el MTSS.
- Eliminar las evoluciones de los componentes por la promulgación del

programa de auditoría a los sistemas de Control Interno.

- Modificar el componente de Gestión de Riesgos, para adicionar normas y esclarecer conceptos a tenor de los cambios internacionales ocurridas en el manejo de este componente y los resultados obtenidos y eliminar algunos comentarios que se consideran redundantes en la disposición anterior.
- Guía de Comprobación Nacional de Control Interno del 2008 Ministerio de Auditoría y Control. Medidas de Control Interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información y comunicación y la suspensión, justo con las medidas tradicionales de los subsistemas de Efectivo en Caja, Banco, Inventarios, Activos Fijos Tangibles, Nóminas, Inversiones Materiales, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Finanzas, Costos y Gastos, Inmuebles, Contabilidad y Estados Financieros y Precios y Tarifas.
- Guía de Contraloría. Contraloría General de la República. Guía de autocontrol del Sistema de Control Interno. Realizada para facilitar a las empresas el autocontrol con vistas a contribuir a la preparación para la Comprobación Nacional al Control Interno 2010. Contiene elementos esenciales a considerar a partir de lo que establece la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios “Definiciones de Control Interno. Contenido de los componentes y sus normas”.

Todo lo anterior constituye el antecedente de la Resolución 60/2011 de Control Interno de la Contraloría General de la República, que regula como un elemento esencial del control interno la gestión y prevención de los riesgos.

## **1.2 La Gestión y Prevención de Riesgos como componente del Control Interno.**

Hace tiempo que los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, lo antes posible, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad

establecidos por la empresa y de limitar o eliminar las sorpresas de incumplimientos.

El Control Interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

La implementación del Control Interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Aunque el sistema de Control Interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

Estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

Existen muchas fuentes de riesgo tanto internas como externas (Coopers y Lybrand 1997) entre las que se pueden destacar las siguientes:

Externas:

- Desarrollos tecnológicos no asumidos que pueden provocar obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico–financiero que impactan en el presupuesto de la entidad.

Internas:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.
- Calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Como afirma Quirós (2003) presidente del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica: “El control interno y la Administración de los Riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener una consideración similar”.

Para Padilla (2002) toda organización que pretenda alcanzar el éxito, sea pública o privada, debe identificar, evaluar y administrar sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de eficientes sistemas de Control Interno.

Toda entidad debe crear sus propias herramientas para la evaluación de riesgos, este componente debe convertirse en parte natural del proceso de planificación estratégica, donde se asuma dicha evaluación como una necesidad indispensable y un instrumental clave para poder desarrollar los objetivos del Control Interno, se debe realizar a través de un proceso continuo y básico para la organización, una constante revisión, actualización y mejora del Control Interno, sobre la base de un sistema específico de detección y valoración de riesgos con las características propias de la entidad.

En nuestro país la Resolución 60/2011 establece como un elemento esencial del Control Interno la gestión y prevención de los riesgos estructurando el mismo en

las siguientes normas:

**a) 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, 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.

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.

**b) 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.

**c) Prevención de riesgos:** esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativo 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.

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.

### **1.3 Los riesgos empresariales. Definición y clasificación.**

El riesgo ha tenido un efecto significativo en la vida personal y nacional de muchos países. La palabra riesgo implica dudas sobre el futuro y el hecho de que los resultados, pueden dejarnos, en una situación peor de la que nos encontrábamos. A continuación aparecen algunas de las definiciones que se pueden encontrar en diversas bibliografías acerca de esta temática.

#### **Diversas definiciones de riesgos aceptadas:**

- Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.
- Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto.
- Amenaza de contingencia dañosa.
- Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.

En términos generales, riesgo es un concepto que se utiliza para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer un efectivo adverso en los objetivos y las metas de la organización.

En las definiciones anteriores se observa que solo consideran el riesgo en su aspecto negativo, como origen de pérdidas, y no en su potencial de oportunidades para mejorar el desempeño empresarial.

Reconociendo entonces que el riesgo no implica necesariamente un resultado negativo, sino un resultado con posibilidades de ocurrencia en el futuro, se pueden vincular a su definición los conceptos de probabilidad e incertidumbre:

- Probabilidad es la proporción de veces que ocurre un evento particular en

un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Aunque se desconoce qué sucederá en un futuro, se posee información sobre las veces que el evento ocurre en un tiempo y bajo determinadas condiciones.

- Por el contrario, la incertidumbre es la imposibilidad de conocer o predecir el resultado de una situación en el futuro.

La medida del riesgo es el nivel de riesgo. Este se compone de dos factores: la frecuencia y la consecuencia, también llamada intensidad, repercusión, impacto o severidad del riesgo.

La frecuencia representa el número de ocurrencias en un período de tiempo definido. Es común encontrar el término de probabilidad en lugar de frecuencia. Dado que no siempre se conoce, o no existe, una ley de probabilidad para determinados eventos, y dado que no debe medirse la incertidumbre de la misma forma que la probabilidad, no es correcto utilizar indistintamente ambos términos.

Si es conocido o es posible conocer el número de veces que el evento se manifiesta o tiene lugar en un período de tiempo y espacio determinado, y además, las condiciones bajo las que ocurre dicho evento se mantienen sin cambios, puede hablarse de probabilidad del riesgo. Las empresas de seguros trabajan con las estadísticas que permiten conocer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos que asumen en lugar de sus clientes. Sin embargo, existen riesgos en la empresa de los que no se tiene la información suficiente que permita asignarles una probabilidad de ocurrencia. En estos casos no es correcto hablar de probabilidad, sino de frecuencia del riesgo. La consecuencia o intensidad no es más que el resultado de un evento, es decir, la magnitud de los efectos de la ocurrencia de un riesgo.

Establecer una medida de ambas características, frecuencia y consecuencias, constituye el objetivo esencial del análisis de riesgos, una de las etapas del proceso de administración de riesgos.

## **Clasificación de los riesgos.**

El riesgo empresarial tiene carácter universal: podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica; todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos. Las clasificaciones más conocidas son las siguientes:

1. Atendiendo a la fuente del riesgo estos se dividen en riesgos provenientes del entorno y riesgos propios de la actividad empresarial. Esta clasificación elemental resulta muy operativa a la hora de definir los eventos que pueden producir un impacto en los resultados de la organización. En forma similar, la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República propone la división de los riesgos en internos y externos, reconociendo como riesgos internos aquellos provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; y como riesgos externos, los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

2. Aliber (1983) y López (1998) clasifican los riesgos de la empresa en económicos y financieros. Reconocen como económicos aquellos riesgos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel del resultado de explotación de una firma y que viene determinado por un conjunto de factores inherentes al mercado en el que se mueve la compañía y propios de su situación, en el que no tiene nada que ver su estructura financiera. Como riesgo financiero identifican la contingencia o probabilidad de incurrir en una pérdida patrimonial como resultado de una transacción financiera, o bien por mantener un desequilibrio o posición entre determinados activos y pasivos. Los riesgos de mercado, liquidez y de crédito clasifican dentro de los riesgos financieros.

3. Atendiendo a las consecuencias se clasifican en riesgos puros y especulativos. Los riesgos puros, objeto de la investigación, son aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida: accidentes de trabajo, huracanes, rotura de equipos. Por el contrario, la consecuencia de la ocurrencia de los riesgos especulativos puede ser una pérdida o una ganancia. Se presupone que los riesgos puros son siempre para evitar o por lo menos hacer esfuerzos para

reducir su efecto que no puede ser otro que negativo.

4. Otra clasificación divide los riesgos en estáticos y dinámicos. Se clasifican como estáticos aquellos riesgos relacionados con la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano. Los riesgos dinámicos son provocados por las exigencias de los cambios del entorno y la organización: nueva tecnología, condiciones ambientales, expectativas del consumidor y otros.

5. Los riesgos empresariales también pueden clasificarse atendiendo al subsistema en que tienen su origen. De esta forma, pueden ser riesgos financieros, de comercialización, operaciones. Esta clasificación no significa que los riesgos que se presentan en un subsistema no afecten o tengan repercusión en otras áreas. Por ser la empresa un sistema, los cambios en uno o más de sus elementos afectarán el estado de los demás elementos del sistema.

6. Por los intereses que afectan: Personales, Reales y Patrimoniales. Los Personales son los que amenazan la integridad física de las personas; los Reales son los que afectan la integridad de las cosas corporales sean muebles o inmuebles y los Patrimoniales son los que implican una pérdida económica y no física.

7. Por la variabilidad del peligro son constantes, progresivos y decrecientes. Se clasifican Constantes si la amenaza se presenta con la misma intensidad a través del tiempo, Progresivos si son los que en el transcurso de los días aumentan el peligro y Decrecientes si en la medida que pasa el tiempo, disminuye la intensidad de la amenaza.

8. Los riesgos se clasifican además en fundamentales y particulares: los riesgos fundamentales son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como son: huracanes, inundaciones, terremotos, etc., así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, etc. constituyen ejemplos de riesgos fundamentales. Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión, robo, etc. y afectan de

manera particular a individuos. Podemos agregar que la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos.

Utilizando las clasificaciones anteriores, para el desarrollo de esta investigación se asumen que los riesgos puros pueden ser:

- Riesgos inherentes: es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es el riesgo de cada empresa de acuerdo a su actividad.
- Riesgos incorporados: es aquel que no es propio de la actividad, sino que es producto de conductas poco responsables de un trabajador, que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para él y/o para la empresa.

Además podemos dividirlos en cinco grandes grupos para su análisis:

- Riesgos por daños a las propiedades físicas
- Riesgos nacidos de actos criminales
- Riesgos legales y contractuales
- Riesgos personales
- Riesgos consecuenciales

#### **1.4 Métodos para la identificación, evaluación y control de los riesgos.**

La identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos constituyen el núcleo de la administración de riesgos. Su ejecución requiere de técnicas específicas que han sido desarrolladas a lo largo del tiempo y aplicadas en áreas aisladas (por ejemplo: riesgos personales, financieros) o por entidades como las empresas aseguradoras. No se presenta un listado exhaustivo de las mismas, sino sólo una selección de las más aplicadas.

##### **Identificación de riesgos.**

La identificación de riesgos es el proceso de determinar qué puede suceder, dónde, cuándo, por qué y cómo. Presupone, primero, escanear el entorno interno y externo para verificar si hay señales de cambio en sus estructuras o en los procesos y tendencias que podrían exponer la empresa a riesgos; y en segundo,

establecer las amenazas y/o oportunidades que podrían tener algún impacto sobre el funcionamiento y objetivos de la empresa.

La metodología de identificación de eventos – como lo denomina COSO – puede comprender una combinación de técnicas, basadas en el pasado y en el futuro.

Las técnicas más comunes son:

- Inventarios de eventos
- Entrevistas
- Cuestionarios y encuestas
- Análisis del flujo de actividades para el servicio
- Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma
- Seguimiento de datos de eventos con pérdidas

El resultado final de esta etapa es un inventario lo más completo posible de los riesgos a que está expuesta la organización por áreas, procesos, productos, proyectos.

El inventario de riesgos nunca llega a ser un producto acabado. Generalmente los riesgos son dinámicos y al cambiar las condiciones tecnológicas, los requerimientos de seguridad, de calidad o del cliente, cambian los riesgos. La actualización permanente de este inventario se convierte en condición necesaria de un proceso eficaz de administración de riesgos.

Para realizar este proceso se identifican por todas las áreas funcionales los procesos y eventos fundamentales a realizar para lograr cumplir con los objetivos que se trazó la organización para un período determinado. Se detallan cada uno de los posibles fallos y se analizan sus posibles consecuencias.

Las fuentes de detección de fallas y riesgos pueden ser internas o externas a la organización pero caen dentro del dominio o límites del contexto de la revisión.

Fuentes Internas: Las relacionadas con el funcionamiento de los procesos y actividades propias de la entidad (estructura de la organización, calidad del personal, entre otros).

Fuentes Externas: Los relacionados con los cambios que pueden ocurrir en el entorno de la organización (desarrollo tecnológico, alteraciones en el escenario económico que impacten en las ventas y resultados de la entidad, entre otros).

## **Evaluación de riesgos.**

La evaluación de riesgos incluye la estimación de la magnitud de las consecuencias de los eventos potenciales y sus frecuencias para establecer el nivel de riesgo y el establecimiento de un orden de prioridad para el tratamiento de los mismos. La evaluación de riesgos es utilizada para asistir en la decisión de tolerar o tratar un riesgo.

Las dos variables fundamentales de un riesgo son la frecuencia con que se manifiesta y la intensidad de sus consecuencias. A la primera de ellas se acostumbra llamar “probabilidad” y se mide en veces por unidad de tiempo. Las empresas de seguros, que fueron las primeras instituciones, junto a otras instituciones financieras, que se ocuparon de la administración de riesgos poseen estadísticas sobre la ocurrencia de los riesgos contra los que ofrecen protección a sus clientes, generalmente riesgos puros. Con propiedad pueden predecir el comportamiento de esta variable mediante la utilización de la teoría de las probabilidades.

En las empresas se puede identificar otro gran grupo de riesgos, puros o no, para los que no es posible determinar su probabilidad. Aún en el caso de que se guarden todos los registros de hechos pasados y se tenga una estadística completa de los riesgos en períodos anteriores, esta información no resultaría suficiente para calcular la probabilidad de un riesgo. En primer lugar, las condiciones en que se manifestaron los riesgos en períodos anteriores deben mantenerse sin cambios para poder proyectar ese mismo comportamiento hacia el futuro, y en segundo lugar, los riesgos nuevos tendrían una probabilidad igual a cero por no tener incidencias anteriores.

Si no existen datos estadísticos sobre ocurrencias pasadas del riesgo ni se conoce la dimensión del daño que pueda causar, no puede utilizarse la teoría de las probabilidades.

La intensidad de las consecuencias de un riesgo es conocida también como severidad o consecuencias. Las mismas se expresan en términos de criterios de impactos monetarios, técnicos, humanos e intangibles.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficiente por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

### **Métodos cualitativos de análisis de riesgos:**

Entre los métodos más conocidos para el análisis se encuentran el método del criterio de frecuencia de Prouty y el método del criterio de gravedad o financiero, los cuales evalúan cualitativamente la frecuencia y las consecuencias de los riesgos respectivamente.

Estos dos métodos pueden resultar apropiados cuando no existe información suficiente para hacer una evaluación. Tienen en común la necesidad de opiniones de expertos y la relativa sencillez de la clasificación. Sin embargo, pueden dejar de ser eficaces si esta información subjetiva es tratada como aleatoria.

Prácticamente todos los métodos requieren de datos del pasado para “evaluar” o “estimar” las variables frecuencia e intensidad del riesgo. Esta información no siempre está disponible en la empresa (al menos para todos los riesgos), y ante esta situación es válido recurrir a la opinión de personas que por su experiencia y conocimientos pueden actuar como expertos.

### **Métodos cuantitativos de análisis de riesgos:**

Las técnicas cuantitativas de evaluación de riesgos pueden utilizarse cuando existe suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

Las técnicas probabilísticas miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Los modelos de valor en riesgo son los más conocidos dentro de las técnicas probabilísticas.

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento.

Ejemplo de estas técnicas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

- **Análisis de sensibilidad:** Este se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. El análisis de sensibilidad se utiliza con mediciones de operaciones.
- **Análisis de escenarios:** El análisis de escenarios evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo. Puede ser utilizado en conexión con la planificación de la continuidad del negocio o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando así el efecto en todo el negocio.
- **Pruebas de tolerancia a situaciones límite:** Las pruebas de tolerancia a situaciones límite evalúan el impacto de riesgos extremos. Se utilizan normalmente como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilísticas.
- **Benchmarking:** Esta técnica también es utilizada por algunas empresas para evaluar un riesgo específico. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en la experiencia de otras organizaciones.

Los tipos de benchmarking pueden ser:

- **Interno:** Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.
- **Competitivo/Sectorial:** Comparación de mediciones entre

competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.

- Líderes del sector: Búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

El método de esquema de puntos califica el grado de riesgo para peligros concretos mediante fórmulas matemáticas de valoración de factores. La fórmula responde a las formas:  $X = Y - Z$  ó  $X = Y / Z$  (1.1) donde:

X: es la expresión numérica del riesgo (riesgo efectivo).

Y: es la expresión numérica del peso específico de los factores que causan o agravan el peligro (riesgo potencial).

Z: es la expresión numérica del peso específico de los factores que eliminan o disminuyen el peligro.

Los métodos de árboles lógicos se estructuran alrededor de un acontecimiento del que derivan varias posibles consecuencias y, a su vez, de cada una de ellas derivan también varias posibles consecuencias. Entre ellos tenemos: árboles de decisión, árboles de fallos y árboles de éxito.

El método de evaluación y propuesta de tratamiento (SEMPTRI) incluye cuatro variables en la estimación del valor del riesgo. Estas son: probabilidad, exposición, nivel de seguridad e intensidad, las que se evalúan en una escala del uno al diez.

El valor del riesgo (R´) se determina a través de la expresión:

$$R' = \frac{PxExI}{S}$$

Donde: P: Coeficiente de probabilidad

E: Coeficiente de exposición

I: Coeficiente de Intensidad

S: Coeficiente del nivel de seguridad

Se define la exposición como la mayor o menor expectativa de una operación que entraña riesgo y se mide por la frecuencia con que se lleva a cabo la acción que motiva el riesgo en el caso particular evaluado. El coeficiente de intensidad resulta de promediar la pérdida máxima posible y la pérdida máxima esperada. El

coeficiente del nivel de seguridad (S) resulta de la ponderación de un conjunto de factores que determinarán el grado de seguridad del proceso, proyecto u organización analizada.

Este método resulta muy apropiado para el análisis de los riesgos operativos de la empresa. Tiene la ventaja de que permite analizar un mismo riesgo en diferentes momentos y ver el efecto de las medidas de seguridad. El valor del riesgo calculado por este método refleja con mayor fidelidad las condiciones presentes en la organización.

### **Control de los riesgos.**

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica: Objetivo de control----- estrategia-----técnica(s)

Durante esta etapa del proceso de administración de riesgos se identifican y evalúan las opciones para tratar el riesgo y se preparan e implementan los planes de tratamiento de éstos.

Una primera decisión a tomar por la dirección en relación a cada riesgo es la de tratar o no tratar el riesgo. No tratar un riesgo significa asumirlo o retenerlo. Cuando se trate de riesgos de bajo impacto financiero la empresa puede optar por asumirlos. De otra forma, podría resultar más costosa la aplicación de alguna medida que la pérdida que pudiera ocasionar el riesgo en caso de que se produjera.

Una empresa tiene varias opciones de tratamiento de riesgos, que no son necesariamente excluyentes ni apropiados en todas las circunstancias, entre los que se encuentran: evitar el riesgo, eliminar sus causas y reducir los efectos, retenerlo o asumirlo y transferir el riesgo.

Pueden aplicarse varias acciones de prevención de riesgos. En general, estas se concretan en medidas organizativas (definición de responsabilidades, funciones, políticas, planes, organización de la seguridad y otras), materiales (medios de protección, señalizaciones, ventilación, mantenimiento preventivo de equipos) y humanas (programas de formación del personal, manuales de procedimientos, aplicación de medicina preventiva), así como medidas de contingencias de los efectos adversos.

Los planes de tratamiento de riesgos incluyen las responsabilidades, fechas programadas, resultados esperados, presupuestos, medidas de desempeño y proceso de revisión que se pondrá en práctica. La implementación exitosa de los planes depende de la acción de la dirección de la organización, los métodos, la responsabilidad individual por las acciones y el monitoreo en relación a criterios escogidos.

## **1.5 Metodología para la gestión de riesgos puros**

### **Metodología general. Fases de identificación, evaluación y control.**

La metodología propuesta para la Administración de Riesgos Puros tiene como referencias fundamentales las ideas de COSO y las investigaciones del Marco Integrado, además se toma en consideración la Resolución 60/2011 sobre Control Interno en las empresas cubanas.

Para el desarrollo de esta metodología es necesario conocer algunos conceptos básicos que serán utilizados continuamente:

**Proceso:** una serie prevista de acciones u operaciones que describen clara y detalladamente, en forma ordenada y secuencial, desde una fase de realización a otra, un conjunto de procedimientos necesarios para iniciar, desarrollar y concluir unas de las fases principales de una entidad.

**Actividad:** es una fase o paso de un procedimiento, referido a la forma en que este se cumple y que, además, define las tareas específicas que debe ejecutar cada cargo funcional en la dependencia responsable de su ejecución.

**Tarea:** describe en forma detallada y puntual, las labores concretas, paso a paso, que se deben ejecutar en forma periódica en una determinada actividad.

### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO**

1. Determinación de los objetivos de la entidad (áreas, departamentos, procesos o cualquier nivel de organización).

Se entiende por objetivo un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos.

Para la correcta formulación de los objetivos debe tenerse en cuenta:

- Características de los objetivos empresariales
- Control de los objetivos

Los criterios de medidas pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, de esta manera, no sólo los indicadores de cantidad son procedentes. Pueden también utilizarse criterios referidos a tiempo para lograrlos, calidad a alcanzar, nivel técnico o profesional a lograr y muchos otros.

Los objetivos de una entidad son clasificados en cuatro categorías:

- **Estratégicos:** objetivos de alto nivel, alineados con la estrategia y la misión. Permiten derivar objetivos de alcance intermedio, que sirven como escalones para lograr los fines más importantes.
- **Operacionales:** relacionados con la efectividad de las operaciones de la entidad, la utilización eficiente y eficaz de los recursos y la consecución del objeto social.
- **De información:** referidos a la obtención de información confiable. Preparación y utilización de Estados Financieros fiables, incluyendo estados financieros interinos y condensados y datos financieros seleccionados derivados de tales estados.
- **De cumplimiento:** dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciéndose con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

## 2. Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales.

Este punto requiere de un conocimiento exhaustivo de todas las instalaciones y del proceso operativo de la entidad. La administración de Activos Fijos Tangibles (AFT) es considerado un proceso transversal a todos los procesos que desarrolla una entidad cualquiera pues es necesaria la presencia de estos para realizar sus actividades.

Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio. Es necesario determinar no solo aquellos riesgos que son susceptibles de

asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancias puede ser afectada. Debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

3. Determinar las fuentes de riesgos (externas e internas) por nivel de organización.

A nivel de empresa los riesgos pueden ser consecuencia tanto de factores internos como externos:

Factores externos:

- Los avances tecnológicos pueden provocar obsolescencia, influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.
- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
- Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores internos:

- La estructura de la organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.
- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación

pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la entidad.

- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de la apropiación indebida de los recursos.
- Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

4. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos generales o específicos, atendiendo al ámbito en que se aplique la metodología.

a) Descomposición de los procesos en tareas y la identificación de eventos que puedan suceder en cada una de ellas.

b) Aplicación de las técnicas para la identificación de eventos. Las técnicas más comunes son:

- Organigramas.
- Estados Financieros.
- Manuales: los mismos pueden ser: manuales de operaciones, de seguridad, o de seguros.
- Inspecciones.
- Entrevistas.
- Contratos.
- Proyectos: Esta herramienta permite analizar en los programas de expansión de las entidades, algunos riesgos que se podrían evitar al momento de la construcción como son: incorporación a la seguridad de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de: iluminación, ventilación, medios de escape, protección contra incendios, entre otros.
- Inventarios.
- Talleres de trabajo.
- Cuestionarios y encuestas.

c) Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma: Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten cuando se sobrepasa el umbral preestablecido.

d) Seguimiento de datos de eventos con pérdidas: El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos.

e) Depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que no sea innecesariamente excesivo.

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

- Riesgos de las propiedades físicas.
- 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 implican todas aquellas acciones como son: 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 edificios, predios, maquinaria, anuncios, antenas, elevadores y en general cualquier propiedad, 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. De esta manera si una empresa llega a causar un daño a vecinos o visitantes por sus operaciones o actividades, la ley la hace responsable y la obliga a reparar el daño e indemnizar a los perjudicados.
- Riesgos personales: 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 extraordinario, a veces afectan la continuidad de cualquier proceso o actividad.

5. Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la entidad.

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con mayor precisión las oportunidades y amenazas.

Entre las áreas de impacto se encuentran:

- Activos y recursos de la organización.
- Ingresos.
- Costos de actividades tanto directas como indirectas.
- Recursos humanos
- Desempeño.
- Tiempos y programas de actividades.
- El entorno.
- Prestación de servicios o producción.
- Intangibles, tales como reputación, imagen, buena voluntad, calidad de vida.
- Comportamiento organizacional.
- Eficiencia económica.

Cada entidad definirá de acuerdo a los indicadores a través de los cuales evalúa sus objetivos, o los que caracterizan a sus áreas de resultados claves o factores claves de éxito, las áreas de impacto en que concurre el riesgo además de las que se proponen.

## **FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

1. Establecer la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura económica y financiera dentro de la entidad.

a) Análisis cualitativo y cuantitativo (medir y jerarquizar) los riesgos identificados. Con el objetivo de determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura, se deben tener en cuenta las circunstancias que influyen sobre estos y si son realmente relevantes para el riesgo que estamos evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de riesgo y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar.

En esta etapa se realizan dos acciones fundamentales:

- Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.
- Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos, de esta forma podremos determinar, cuales son los más importantes y urgentes que requieren de atenciones inmediatas y cuales los de menor importancia que podrían ser atendidos posteriormente.

Las evaluaciones de riesgo se presentan de forma tal que faciliten su utilización. En especial, en la evaluación cualitativa, donde los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, luego se confeccionan los mapas de riesgo.

2. Determinar la frecuencia e impacto sobre bases estadísticas y en su ausencia aplicación de otros instrumentos.

Al estimar la frecuencia e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A forma de ejemplo se pueden establecer cuatro tipos generales de medida:

- Medición nominal: es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, la tecnológica o medioambiental
- Medición ordinal: en este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos.
- Medición de intervalo: utiliza una escala de distancias numéricas iguales.
- Medición por ratios: una escala de este tipo permite concluir que, si el impacto posible de un evento se le asigna un 3 y al de otro se le asigna un

6, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero.

El administrador de riesgos dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que le permitirán desarrollar la evaluación de los riesgos a la que se expone su entidad.

### **Métodos cualitativos de análisis de riesgos:**

Entre los métodos más conocidos para el análisis se encuentran el Método del Criterio de Frecuencia de Prouty y el Método del Criterio de gravedad o financiero, los cuales evalúan cualitativamente la frecuencia y las consecuencias de los riesgos respectivamente.

#### **a) Método del criterio de frecuencia de Prouty:**

Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

- Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula, prácticamente el evento no sucede.
- Riesgo ligero: Aunque posible, el evento no podría suceder en corto plazo.
- Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.
- Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

#### **b) Método del criterio de gravedad o financiero:**

Este método clasifican los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad. Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

- Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y este lo asume.
- Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
- Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro

la supervivencia de la entidad.

Estos dos métodos pueden resultar apropiados cuando no existe información suficiente para hacer una evaluación. Si no existen los desarrollos matemáticos específicos para el tratamiento de la información subjetiva e incierta.

Además existen los siguientes métodos: el método de esquema de puntos, el método de árboles lógicos, el método de evaluación y propuesta de tratamiento (SEMPTRI).

### **Métodos cuantitativos de análisis de riesgos:**

Las técnicas cuantitativas de evaluación de riesgos pueden utilizarse cuando existe suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas (Valor en riesgo), no probabilísticas (análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite) y de benchmarking.

3. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos.

a) Determinación a través de la aplicación de la técnica Mapa de Riesgos.

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Cada nivel de riesgo puede diferenciarse por un color. Ejemplo:

Un riesgo elevado se representa por rojo, el color amarillo representa un riesgo moderado y el verde un riesgo reducido.

Los riesgos se organizan en orden de prioridad, en función de su nivel. El tratamiento que requiere cada uno de ellos depende de su nivel de prioridad y la naturaleza del riesgo. Los riesgos de alta prioridad exigen medidas más costosas que los riesgos de escasa frecuencia y leve impacto.

### **Fase 3: Control de riesgos**

1. Asumir la alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo.

- Evitar el riesgo: Significa eliminar la actividad que probablemente genera el riesgo cuando esto es posible.
- Eliminar sus causas y reducir los efectos.
- Cambiar las consecuencias para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas.
- Retener o asumir el riesgo.
- Transferir el riesgo: Algunos tipos de situaciones pueden ser solucionadas mediante la transferencia:
  - Cuando el riesgo es demasiado grande para que la organización pueda retenerlo y conservar energía para alcanzar sus objetivos.
  - Cuando hay obligación oficial de transferir.
  - Cuando se transfiere un riesgo parcial o totalmente, la organización adquiere un nuevo riesgo: que la organización a la que se ha transferido el riesgo no pueda administrarlo eficazmente.
  - La transferencia de riesgos, reconocida en la teoría general del riesgo como cobertura, puede realizarse mediante estrategias internas o externas. Las estrategias internas (o de protección natural) son aquellas que la empresa puede poner en práctica a partir de sus propias operaciones. Las estrategias externas son las que contemplan la utilización de instrumentos producidos por agentes exógenos a la empresa, por lo que su adopción no afectará ninguna de las políticas y estrategias previamente establecidas. Tienen gran aplicación en la administración de los riesgos financieros.

**a) Determinar el tipo de medida de control correspondiente a cada riesgo identificado.**

Un administrador de riesgos puede contar con un conjunto de medidas que le faciliten la aplicación de las alternativas seleccionadas. Estas medidas se agrupan en las siguientes categorías:

- Medidas Organizativas:
  - Elaboración de políticas y objetivos de seguridad e higiene: Se

establecen los objetivos (corto, mediano, largo plazo) y para cumplirlos se realizan planes de acciones.

- Elaboración de la política integral/integrada: es de carácter global para todas las áreas y aplicada a toda la empresa.
  - Organigramas, responsabilidades y funciones por parte de la alta dirección.
  - Organización operativa de la seguridad: programas de inspección, control de la calidad.
- Medidas Materiales:
    - Incorporación a la seguridad de la llamada protección pasiva (estática), que tiene carácter permanente para la funcionalidad de la empresa (muros y vallas protectoras), etc.
    - Incorporación a la seguridad de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de: iluminación, ventilación, medios de escape, protección contra incendios.
  - 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 describen los procedimientos de operaciones. Aplicación de la medicina preventiva, (exámenes médicos periódicos), etc.

**b.) Determinar la técnica de control adecuada para cada tipo de riesgo.**

Al hablar de control de riesgos es necesario tener en cuenta las técnicas más importantes de esta tercera etapa:

- Prevención: Se relaciona con la frecuencia, es adelantarse a un suceso para tratar de evitar que ocurra, se ataca la causa y se disminuye el número de ocurrencias. Ej: poner rejas contra robos, alarmas, entubar cables eléctricos, señalar prohibición de fumar, señalar áreas de mantenimiento a maquinarias, lugares en construcción, etc.

- Previsión: Es proyectarse en el momento en que ocurra un suceso que no se pudo evitar, es tener a manos herramientas que permitan aminorar el daño y reponerse en el menor tiempo posible. Ej: medidas de rehabilitación, control de recursos, control de piezas de repuesto, etc.

La prevención y previsión de riesgos nos permite analizar un conjunto de soluciones y su factibilidad o no de ser aplicadas, estas soluciones se pueden aplicar antes de que se produzca un daño, durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrido éstos.

La protección natural es la más aplicada para la cobertura de los riesgos de operación. Las opciones de tratamiento de riesgos se evalúan sobre la base de su eficacia para reducir las pérdidas potenciales y/o alcanzar un beneficio adicional. La opción más apropiada será la que alcance un balance favorable entre el costo de su implementación y los beneficios derivados de la misma.

Un análisis particular merecen los riesgos de muy poca frecuencia pero de consecuencias muy severas. Su tratamiento quizás amerite acciones de tratamiento de riesgos que no serían justificables en el terreno de lo estrictamente económico. Asimismo, los requerimientos de cumplimiento de la legislación vigente están por encima de cualquier análisis de costo- beneficio.

## 2. Elaboración del Plan de Medidas de Control.

Esta etapa nos permite analizar un conjunto de soluciones y su factibilidad o no de ser aplicadas, ya sea antes de que se produzca un daño, durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrido este. Después de haber identificado los riesgos existentes y de haber decidido los efectos potenciales de la ocurrencia de los mismos, se debe analizar las posibilidades de controlar tales efectos.

La evaluación de un sistema de control, tanto antes de su implementación como después, debe estar basada en su efectividad económica. Es por ello que la implementación de cualquier programa de control de riesgos debe estar basada en un análisis de costo y efectividad del mismo.

## **CAPITULO II: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS PUROS EN LA UEB AGUAS CLARAS.**

La gestión y prevención de riesgos es uno de los componentes del Sistema de Control Interno y su efectividad depende de la eficacia con que se desarrollen todas sus fases. En este capítulo se aplica la metodología para la gestión de riesgos puros expuesta en el capítulo anterior en la UEB Aguas Claras.

### **2.1 Caracterización de la UEB**

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Aguas Claras perteneciente a la Empresa de Unidades de Administración Comercial (UAC) del Ministerio del Interior, está situada en la carretera a Gibara km 7, en la localidad de Aguas Claras, Holguín y fue creada con el nombre de Casa de Oficiales: Lidio Rivaflecha Galán, el 12 de octubre de 1978, con el objetivo de servir como círculo social a combatientes y familiares de esta institución, teniendo como objeto social, la prestación de servicios gastronómicos y recreativos. Ha transitado por diferentes etapas hasta lograr ser hoy un complejo de servicios, los cuales, además de ser atractivos al cliente por su calidad, le permite ser considerada como una instalación bonita y confortable.

También ha atravesado por varias etapas de nombres comerciales como son: Casa de Oficiales, Centro de Recreación y Descanso, Casa Central Holguín, UEB Aguas Claras, para los clientes continúa siendo la Casa Central del Ministerio del Interior.

La UEB cuenta con un capital humano que reúne los requisitos necesarios para trabajar en la Institución, comprometido con los resultados generales de la misma ya que están sujetos a un sistema de pago por los resultados finales del trabajo. Posee una plantilla aprobada de 65 trabajadores, cubierta al 100 %. El nivel de escolaridad tiene el comportamiento siguiente: predomina el de técnico medio (53), le continúa el de 12 grado (8), y en un menor número los Universitarios (4), todo esto está dado porque los cargos en plantilla requieren ese nivel, los trabajadores han ido logrando con esfuerzo elevar su nivel de escolaridad. Se mantienen las clases especializadas como vía de capacitación personal para

incrementar el nivel de profesionalidad. La estructura organizativa se considera lineal funcional (Anexo 1).

**Misión:**

Lograr la prestación de servicios de gastronomía y recreación, así como la comercialización de los productos para el mejoramiento de las condiciones de vida con el máximo de calidad, fomentando los valores políticos morales y ejecutando las acciones económicas administrativas con la mayor eficiencia posible. ´

**Visión:**

Aspiramos a convertirnos en una UEB líder en la prestación de servicios comerciales, gastronómicos y de recreación con una alta satisfacción de las necesidades de los combatientes del Ministerio del Interior y sus familiares mediante la explotación óptima de instalaciones confortables a partir de una elevada confiabilidad, profesionalidad, competitividad y eficiencia, máxima calidad de nuestros servicios, con resultados económico-financieros favorables, integrando la vanguardia en las Unidades de Administración Comercial del país.

**Objeto social:**

Garantizar a combatientes y familiares y otras categorías de personal con derecho, las actividades de recreación, gastronomía, ventas de medios para el mejoramiento de las condiciones de vida, la comercialización de productos industriales y la prestación de servicios sobre la base de la política establecida por el Ministerio del Interior.

Es una UEB de servicios, con independencia económica, que trata con los escasos medios que posee, motivar y desarrollar la profesionalidad de su capital humano, prestar servicios con calidad y asegurar niveles de rentabilidad, eficiencia y eficacia en sus resultados, desarrollo continuo de su actividad fundamental para obtener un alto reconocimiento de sus clientes y mejor retribución salarial para sus trabajadores a través los Coeficientes de Participación Laboral (CPL). Como logros se señalan que posee contabilidad y control internos certificados y es reconocida como Centro de referencia nacional.

### **Objetivos estratégicos**

Es de significar la importancia de que las organizaciones puedan determinar sus objetivos y metas, estos constituyen la guía para la dirección y se puede trabajar para lograr el éxito y administrar los puntos débiles y riesgos en su funcionamiento interno. A continuación se enumeran los objetivos estratégicos de la UEB:

- Fortalecimiento de la organización y funcionamiento de la UEB acorde a la legislación vigente, la prevención y el Control Interno. Logrando el cumplimiento de la las leyes y la política económica trazada por el Partido y la Revolución en el VI Congreso del PCC.
- Potenciar la atención y la calidad de los servicios.
- Aprovechar al máximo las potencialidades de los recursos humanos.
- Lograr la optimización de los procesos de resultados claves: Prestación de servicios, para garantizar el resultado exitoso y el desarrollo continuo de esta actividad.

### **Clientes:**

Por ser una entidad de prestación de servicios minoristas sus principales clientes son los propios combatientes y familiares según se expresa en su objeto social.

### **Proveedores:**

Los principales proveedores de la UEB son propios de la institución, a excepción de algunas empresas de la economía, abastecedoras de determinados productos:

- UEB Aseguramiento y Servicios MININT Holguín.
- Empresa Agropecuaria MININT
- Empresa Bebidas y Refrescos Holguín/Granma
- Empresa Productora de Alimentos
- Órgano de Logística MININT
- Empresa de Frutas Selectas de Holguín.

### **Servicios que presta la instalación:**

- Ofrece servicios gastronómicos en el restaurante Arcoíris, con 11 frecuencias semanales de martes a viernes. Distribuidos en almuerzo de miércoles a domingo (en el horario de 1:00 pm a 3:00 pm) y comidas de martes a domingo (de 6:00 pm a 8:00 pm) el horario puede variar en coordinación con los clientes en días festivos y aniversarios.
- Pasa días en el área de piscina de martes a domingo con merienda, almuerzo, bebidas y otras ofertas para los niños.
- Servicios de recreación tanto en estas áreas como en cabaret, bailables, matiné, actividades infantiles.
- Servicios gastronómicos de cafetería, con una variada oferta, en la instalación Los Caneyes.
- Presta servicios de alquiler de salones, y otros locales donde se pueden realizar actividades recreativas y culturales previa aprobación del organismo.
- Realiza ventas de mercancías y otros artículos a los visitantes.
- Presta un servicio diferenciado de biblioteca o préstamo de libros para el visitante que viene a disfrutar y desea leer algún título en existencia.
- Servicio de hospedaje en la Casa Campestre, éste con entrada los martes a las 2.00 pm hasta el lunes a las 9.00 am.
- Durante los meses de verano despliega un sin número de actividades entre ellas: aseguramientos a giras turísticas, o para visitas a lugares históricos, como parte del trabajo político con las fuerzas de la institución, área de carnaval y otras.

### **2.2 Diagnóstico de la gestión de riesgos en la UEB Aguas Claras**

La UEB Aguas Claras cuenta con el mapa de procesos<sup>1</sup> donde se han identificado:

Procesos Estratégicos:

- Planificación Estratégica
- Planificación de recursos financieros

---

<sup>1</sup> Onilda Calzadilla González. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. (2012)

### Procesos Claves

- Elaboración
- Gastronomía
- Recreación

### Procesos de apoyo.

- Capital humano.
- Aseguramiento
- Contabilidad y Finanzas
- Seguridad y Protección.

Al realizar una valoración de todas las áreas se comprobó que tiene determinados sus objetivos, estando identificados por sus recursos humanos, materiales y financieros siendo esto un punto de partida para la administración y directivos en la toma de decisiones, es conveniente destacar que todas las áreas tienen realizados el levantamiento de riesgo pero estos no están identificados en la totalidad en cuanto a los internos y externos y en caso de los identificados no se determinan las causas que lo provocan.

Aplicar este procedimiento trae consigo transformaciones en la entidad permitiendo el logro de mejores resultados en la gestión de los procesos. Por el valor que tiene su aplicación para la Administración de Riesgos en el UEB Aguas Claras se escogió como referencia los procesos de gastronomía y recreación ya que son la principal fuente de ingresos y la razón de ser del centro.

Para comenzar se desarrollaron una serie de encuestas en algunas de las áreas subordinadas a dicha empresa. (ANEXO 2)

Al ser analizadas se determinó que:

- Todas las áreas tienen fijados los objetivos y metas a seguir. Están identificados todos los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para alcanzar sus objetivos, aunque no cuentan físicamente con todos estos. Refieren que los objetivos de la empresa y cada una de sus áreas representa la guía de la dirección de la entidad. No todas tienen

identificados los principales riesgos y peligros potenciales (internos y externos), ni las causas que los pueden provocar. En el caso de las que tienen identificados sus riesgos, no determinan la importancia relativa de los mismos dentro de su estructura, no asignándoles un nivel de prioridad de atención.

- No existe un sistema que garantice que la información sobre el comportamiento de los riesgos identificados y la realización de acciones planificadas se envíen al área responsabilizada con la administración de riesgos.
- En no todas las áreas se realiza un chequeo sistemático del Plan de Prevención y ante la ocurrencia de hechos o manifestaciones se toman acciones conducentes a su eliminación. Además no todas poseen un sistema de información que les permita conocer los factores de cambio internos, incluyendo las disposiciones de organismos superiores que afectan los objetivos y metas, así como los factores externos, principalmente los relacionados con el entorno, la tecnología y la variación en los precios de los productos.
- No se conoce si el área responsabilizada con la administración de riesgos analiza periódicamente los informes, elabora el correspondiente plan de acción y controla su cumplimiento. Ante casos de desastres naturales todos los trabajadores de las unidades conocen las responsabilidades y tareas que le corresponden.

La empresa es objeto de auditorías sistemáticas por parte del Grupo de Auditoría del MININT y los auditores del Sistema UACC, por lo que se tiene en cuenta para la aplicación del procedimiento los resultados de las mismas y se señalan a continuación los aspectos más importantes que constituyen base para este estudio:

Los objetivos previstos en la auditoría consistieron en evaluar mediante pruebas de cumplimiento y sustantivas:

- Las experiencias y efectividad de los resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno. Verificar si contribuyó al

perfeccionamiento e implementación del Sistema.

- La efectividad del Sistema de Control Interno a partir de cumplimiento de los objetivos establecidos en la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, que regula las “Definiciones de Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas”.
- El cumplimiento de la Resolución No. 60/2011, que establece las “Indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción”, para corroborar la efectividad de las medidas previstas.

Como causas y condiciones que inciden en los incumplimientos y deficiencias detectadas en el transcurso de la Auditoria, señalamos:

- Las medidas del Plan de Prevención, no han sido efectivas, pues no se han identificado y actualizado los riesgos en correspondencia con los objetivos.
- Poca profundización en la evaluación del Plan de Prevención.
- La Comisión Interna de Comprobación no mostró efectividad en su funcionamiento.

### ***Procedimiento general. Fases de identificación, evaluación y control <sup>2</sup>.***

El modelo propuesto para la administración de riesgos empresariales tiene como base fundamental las ideas de COSO y las investigaciones del Marco Integrado, además se toma en consideración la implementación de la Resolución 60/11 sobre Control Interno en las empresas cubanas.

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 los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar

---

<sup>2</sup> Hernández Díaz Katia y Martínez Rojas Katia Metodología para la Administración de Riesgos Puros de los Activos Fijos Tangibles en la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. 2009.  
Se adapta el procedimiento general de acuerdo a las características de la entidad objeto de la investigación.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente.

La siguiente figura representa las tres fases de la administración del riesgo:



**Fig. No1: Modelo de Administración de Riesgos Puros.**

- En la primera fase se realiza la identificación mediante el uso de técnicas de todos los eventos internos y externos que puedan afectar el proceso de gastronomía y recreación.
- La segunda fase comprende el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados, la determinación de la importancia y el nivel de prioridad de los mismos dentro de la estructura analizada.
- La tercera fase en la que se realiza el tratamiento a los riesgos identificados y evaluados anteriormente, con el propósito de dictar alternativas de solución y medidas de control.

### ***2.3 Aplicación del procedimiento para la administración de riesgos puros en UEB Aguas Claras***

En el desarrollo de este epígrafe se da a conocer los resultados alcanzados en la aplicación del procedimiento de la administración de riesgo en los procesos de

gastronomía y recreación, siendo estos los que tienen una mayor participación en el cumplimiento de la misión y el objeto social de la entidad y además están expuestos por sus características a grandes riesgos.

## **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE RIESGO**

### **1. Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales.**

Para la identificación de los procesos expuestos a los riesgos potenciales se analizó el organigrama de la UEB Aguas Claras proporcionando el estudio de la estructura organizativa (ANEXO 1)

### **2. Determinar las fuentes de riesgos por áreas (externas e internas).**

En la identificación de los factores internos y externos se le dio especial atención a lo explicado en el capítulo 1 y lo trazado por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, basamento esencial para una evaluación eficaz de los riesgos.

#### **Fuentes Externas**

- **Impactos de las modificaciones económicas y financieras en el Plan Técnico-económico de la entidad.**

En este momento el país se encuentra en las transformaciones del modelo económico, debido a la existencia de una crisis económica, financiera, energética, alimenticia y ambiental en el entorno internacional que ha afectado a nuestro país, ya que Cuba cuenta con una economía dependiente de sus relaciones económicas externa. El Gobierno y estado cubano han llamado a las empresas a que deben ser armonizadas con mayor autonomía y al desarrollo de otras formas de gestión. Debido a esta crisis económica mundial se elevan los precios de los combustibles de los productos alimenticios y otros, por lo que todos estos cambios pueden producir afectaciones al Plan Técnico-Económico o en este caso existiendo disminuciones paulatinas en sus epígrafes creando afectaciones en la producción y los servicios.

- **Avances tecnológicos.**

No se cuenta con tecnología de avanzada, el equipamiento productivo es arcaico (con varios años de uso), lo que crea conflictos en la reparación y reposición de piezas, partes y accesorios. No se cuenta con un parque propio de transportación, que garantice los aseguramientos.

- **Expectativas cambiantes de los clientes.**

La UEB Aguas Claras presta servicios a clientes específicos, siendo estos todos los combatientes, así como trabajadores civiles y familiares, y otras categorías de personal con derecho, el mismo cuenta con un servicio de gastronomía y recreación dentro del cual su mayor interés es la satisfacción del cliente.

- **Relaciones comerciales y legales entre empresas (proveedores).**

La principal fuente de abastecimiento lo constituye la UEB de Aseguramiento y Servicios, aunque además se cuentan con otros proveedores muy específicos que sus relaciones son a través de contratos autorizados por el mando superior.

- **Desastres naturales e incendios.**

El espacio geográfico de nuestro país es el promotor de que estemos expuestos a la ocurrencia de catástrofes naturales, tales como, ciclones, huracanes, lluvias intensas, sequía prolongada e incendios forestales, trayendo resultados adversos para la entidad.

La misma debe de tomar todas las medidas oportunas ya que cuenta con construcciones viejas y aunque anualmente se proporciona servicio de reparación y mantenimiento no son del todo fuertes. En un momento dado se puede ver afectada por estos fenómenos climáticos, los mismos producen falta de electricidad lo cual afectaría el desarrollo del servicio que se presta, existe la probabilidad de pérdida o rotura de algún almacén produciendo daños a las mercancías y medios que repercutirían de forma grave en la economía. Además de insistir en la necesidad de desarrollar planes de emergencia para poder accionar de forma rápida ante cualquier situación de esta naturaleza.

## **Fuentes Internas.**

- La estructura de organización adoptada por la entidad

La estructura organizativa programada para el funcionamiento de la UEB Aguas Claras esta delimitada por todas sus áreas teniendo identificado su funcionamiento específico sin dificultades para el desempeño de las tareas. Incluye:

- Dirección.
- Departamento de Economía.
- Recursos Humanos.
- Gastronomía. (Restaurante, Servi Bar, Cocina, Cafetería, Parrillada)
- Recreación.
- Aseguramiento.
- Mantenimiento.

- **Calidad del personal incorporado y motivación.**

EL UEB Aguas Claras tiene aprobado una plantilla de 65 trabajadores y las 65 se encuentran cubiertas. De ello, 29 Hombres, y 36 mujeres. Se detalla este aspecto en el desarrollo del trabajo en el epígrafe 2.1, se imparten seminarios y curso de superación de diferente temas. Los valores esenciales que comparten los trabajadores de la UEB Aguas Claras para el logro de los resultados planificados, son los que se muestran a continuación:

- **Profesionalidad, Productividad y Trabajo en Equipo**

Son un conjunto de trabajadores con intereses comunes que ponen las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales. Persiguiendo un solo objetivo que es la mejora continúa en la prestación de los servicios que brindan, y el cumplimiento del plan y demás tareas propuestas. Para los trabajadores que intervienen en la organización satisfacer las necesidades crecientes de los clientes es la razón de ser. La estimulación y motivación de los mismos se manifiesta a través de estímulos morales y materiales.

- **Funcionamiento de la Comisión Interna de Comprobación y los consejos de administración.**

La UEB Aguas Claras cuenta con consejo de dirección integrado por todos los jefes de área. Además tiene creada la Comisión Interna de Comprobación al Control Interno con la participación de todos los departamentos, recibe las auditorias por parte del Grupo de auditores del MININT y los auditores del Sistema UACC.

### **3. Inventario de todos los riesgos asociados al proceso de administración de riesgos que afectan los procesos y posibles causas que los puedan originar.**

Debido a que la entidad no contempla objetivos asociados a la administración de los procesos se considera entonces la exposición de forma general. Para ello se desarrollan dos acciones fundamentales:

#### **a. Descomposición de los procesos en tareas y la identificación de eventos que puedan suceder en cada una.**

Una herramienta muy valiosa para la Administración de Riesgos de los procesos de gastronomía y recreación lo constituye conocer de qué forma se llevan a cabo las actividades de administración de los mismos, para ello se identificaron los riesgos.

Las tareas pertenecientes a cada proceso y los posibles eventos que puedan suceder en cada una se encuentran detallados, en el caso de Gastronomía, en la Indicación No. 12 del Director General de la Unidad Administrativa Comercial Central sobre el Sistema del Control de los Platos que se procesan y se ofertan en las Áreas Gastronómicas y de la Aplicación de las normas de consumo, con fecha 5 de diciembre del 2008.

En el caso de Recreación según la Indicación No. 11 Normas y Procedimientos para el trabajo de cultura y recreación en el sistema de unidades administrativas comerciales.

#### **b. Aplicación de las técnicas para la identificación de eventos.**

- Encuestas (**Anexo 2**)

Se encuestaron 10 de los trabajadores (15 %) que laboran en el restaurante, la cafetería, los bares y a otras áreas, hecho que arrojó como resultado la poca preparación y desconocimiento del personal acerca de los riesgos que pueden afectar el buen funcionamiento de las actividades y procesos que se desarrollan dentro de la entidad.

- Manual de Operaciones: La revisión del Manual de Normas y Procedimientos Contables y Financieros, indicación 11 destinada al funcionamiento del proceso de recreación, la número 12 al funcionamiento de gastronomía y la resolución 64 todas emitidas por el organismo superior y director general de la UACC permitió conocer todas las operaciones que se desarrollan en la entidad, el estudio de estos permitió la obtención de información acerca de las diferentes funciones que se desarrollan.
- Manuales de Seguridad: Entre estos manuales se utilizaron: Planes de Contingencia, de Prevención contra Catástrofes y Contra la Corrupción, Delitos e Ilegalidades que permitieron ver las diferentes normas de seguridad que se despliegan para la protección.
- Entrevistas no estructurada: se ejecutaron entrevistas a los trabajadores y directivos de las distintas áreas para el apoyo en la identificación de eventos, debido a sus conocimientos y experiencias acerca de las actividades que estos desempeñan dentro de la instalación.

Luego de desarrollar las acciones pertinentes se procedió a elaborar el inventario de los riesgos, con un resultado de 21 para el proceso de gastronomía y 16 en el proceso de recreación.

En este punto se procede a depurar el inventario, llegándose a la conclusión que deben mantenerse todos, por la relevancia que tiene cada uno respecto al proceso correspondiente.

En el proceso de gastronomía se identificaron 21 riesgos los cuales se muestran a continuación:

1. Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados.
2. Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc.)
3. Ocurrencia de incendio.
4. Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.
5. Mala elaboración del plato.
6. Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes.
7. No siempre se deje evidencia de las muestras testigo.
8. Falta de cristalería y cubertería.
9. Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios.
10. Existen cartas técnicas desactualizadas.
11. No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas.
12. Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.
13. Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir.
14. Incorrecta presentación del plato.
15. Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.
16. Contacto Eléctrico.
17. Riesgo de quemaduras y otras lesiones.
18. No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles.
19. Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos.
20. Incumplimientos de los planes de ingreso del centro.
21. Poca variedad de Platos.

En el Proceso de Recreación se identificaron 16 riesgos los cuales se muestran a continuación:

1. La no ejecución de los programas de animación.
2. Registrar gastos no autorizados por la Resolución 64.
3. Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido.

4. Que se incluyan en la nota de consumo recursos que no se consumieran y sean objeto de faltantes.
5. Los gastos correspondientes a recreación no estén debidamente aprobados por el director.
6. No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades.
7. Roturas y desperfectos en medio de las actividades
8. Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)
9. Incorrecta elaboración de la documentación
10. Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos
11. No entregar el ticket correspondiente al cliente
12. Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación
13. Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación
14. Accidente de los clientes
15. Actividades sin la calidad requerida
16. Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos

A partir de aquí se identificaron los componentes riesgo, causa y manifestación de cada evento formulado. **(Anexo 4 g y r)**

#### **4. División de los riesgos puros para su análisis (5 grandes grupos)**

Los riesgos se dividirán en nacidos de actos criminales, por daños a las propiedades físicas, legales y contractuales, personales y consecuenciales de acuerdo a la descripción ya presentada. Además, para su análisis también se clasifican de acuerdo a su fuente en internos y externos, según su naturaleza en inherentes e incorporados **(Anexo 5 g y r)**

Se muestra a continuación el resultado de la división de riesgos:

## PROCESO DE GASTRONOMIA

<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>
Legal y contractual	10
Consecuencial	2
Nacido de actos criminales	1
Daño a la propiedad física	3
Personal	5
<b>Total</b>	<b>21</b>

<b>Según su fuente</b>	<b>Cantidad</b>
Riesgos internos	18
Riesgos externos	3

Es importante destacar que la mayoría de los riesgos (85,7%) provienen de fuentes internas, por lo que se deben analizar las mismas con el objetivo de minimizarlas o eliminarlas.

<b>Según su naturaleza</b>	<b>Cantidad</b>
Riesgos inherentes	8
Riesgos incorporados	13

También la mayoría son riesgos incorporados, que constituyen el 61% del total, esto responde a la cantidad de riesgos derivados de fuentes internas que pueden manifestarse.

## PROCESO DE RECREACIÓN

<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>
Legal y contractual	12
Consecuencial	1
Nacido de actos criminales	--
Daño a la propiedad física	2
Personal	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

<b>Según su fuente</b>	<b>Cantidad</b>
Riesgos internos	15
Riesgos externos	1

Es importante destacar que la mayoría de los riesgos provienen de fuentes internas, por lo que se deben analizar las mismas con el objetivo de minimizarlas o eliminarlas.

<b>Según su naturaleza</b>	<b>Cantidad</b>
Riesgos inherentes	5
Riesgos incorporados	11

Al igual que en el proceso de gastronomía, los riesgos incorporados constituyen la mayoría, representan el 68% del total, esto responde a la cantidad de riesgos derivados de fuentes internas que pueden manifestarse.

### **5. Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la Entidad.**

Para implantar los objetivos de los procesos se examinan los indicadores que se deben de desempeñar, estos son los que requieren las normas e indicaciones, los

planes de la entidad aprobados por el organismo superior y las guías de evaluación aprobada por la dirección como estrategia de la misma. A continuación se muestran los siguientes indicadores: Eficiencia Económica y Calidad de los Servicios. **(Anexo 6 g y r)**

En las siguientes tablas se evidencia el resultado obtenido

#### **Proceso de Gastronomía**

INDICADOR QUE AFECTA	CANTIDAD
Eficiencia económica	15
Calidad se los servicios	6
<b>Total</b>	<b>21</b>

#### **Proceso de Recreación**

INDICADOR QUE AFECTA	CANTIDAD
Eficiencia económica	6
Calidad se los servicios	10
<b>Total</b>	<b>16</b>

## **FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

1. Determinación de la frecuencia e impacto sobre bases estadísticas y en su ausencia aplicación de otros instrumentos.

De acuerdo al procedimiento utilizado en la evaluación de riesgos. Este consiste en una composición de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se emplean las técnicas cualitativas en este caso debido a que los riesgos no se facilitan a la cuantificación porque no están disponibles los testimonios suficientes y fidedignos para una evaluación cuantitativa, al no existir estadísticas y datos que apoyen la evaluación se ha acordado no hallar la pérdida esperada, pero se exhorta que se utilice el método para la obtención de información necesaria para la medición de los riesgos, este consiste en sistematizar y organizar la información básica para medir los riesgos y jerarquizarlos de forma simple pero muy real, cuando existan las condiciones para ello.

a. Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto. **(Anexo 7 g y r)**

ESCALA DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (FRECUENCIA)		
Probabilidad	Escala	Definición
Frecuente	4	Sucede regularmente. Probablemente ocurrirá en todas las ocasiones. (Mensual)
Moderado	3	Sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede ocurrir en algún momento. (Anual)
Ligero	2	Aunque posible, el evento no podría suceder en el corto plazo. Poco probable que ocurra. (Cada 2 años)
Poco frecuente	1	Ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (Cada 5 años)

Método del criterio de frecuencia de Prouty: mediante el mismo se clasificaron los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos.

Método del criterio de gravedad o financiero: a través de este se clasificaron los riesgos según el impacto que tienen sobre la entidad. Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

ESCALA DE PROBABILIDAD DE CONSECUENCIA (IMPACTO)		
Probabilidad	Escala	Definición
Catastrófico	4	Efectos masivos con daños severos. Si se pone en peligro la supervivencia de la entidad.
Grave	3	Efectos importantes. Si se afectan las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
Moderado	2	Efectos significativos. Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

Leve	1	Efectos mínimos posibles. Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume.
------	---	--

A continuación se muestran los resultados obtenidos según la frecuencia y el impacto de los riesgos por cada proceso.

#### PROCESO DE GASTRONOMIA

Estado de probabilidad de ocurrencia (frecuencia)	Cantidad
Frecuente	10
Moderado	5
Ligero	-
Poco frecuente	6
<b>Total</b>	<b>21</b>

#### PROCESO DE RECREACIÓN

Estado de probabilidad de ocurrencia (frecuencia)	Cantidad
Frecuente	9
Moderado	-
Ligero	-
Poco frecuente	7
<b>Total</b>	<b>16</b>

Estado de probabilidad de consecuencia (impacto)	Cantidad
Catastrófico	2
Grave	10
Moderado	2
Leve	7
<b>Total</b>	<b>21</b>

Estado de probabilidad de consecuencia (impacto)	Cantidad
Catastrófico	1
Grave	5
Moderado	4
Leve	6
<b>Total</b>	<b>16</b>

1. Asignación del nivel de prioridad de atención de los riesgos.
  - a. Determinación a través de la aplicación de técnica (Mapa de Riesgos) **(Anexo 8 g y r)**

El nivel de prioridad de los Riesgos tiene tres naturalezas (alto, medio, bajo) pero dentro de cada una existen riesgos con mayor prioridad que otros debido a la frecuencia de ocurrencia del mismo y el impacto que tenga en las disímiles actividades de la entidad, en el Mapa de Riesgo localizamos que un riesgo alto se representa por rojo, el color naranja representa un riesgo medio y el amarillo un riesgo bajo y que 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.

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.

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

A continuación se muestra el resultado según nivel de prioridad:

#### PROCESO DE GASTRONOMIA

Nivel de Prioridad	Cantidad
Alto	11
Medio	9
Bajo	1
<b>Total</b>	<b>21</b>

#### PROCESO DE RECREACIÓN

Nivel de Prioridad	Cantidad
Alto	10
Medio	3
Bajo	3
<b>Total</b>	<b>16</b>

Es de significar que el 52,3% (Gastronomía) y el 62,5 % (Recreación) de los riesgos deben priorizarse como de atención inmediata, a estos se le dedicará el mayor esfuerzo y los recursos identificados para hacerles frente.

### FASE 3: CONTROL DE RIESGOS

#### 1. Alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo.

Las alternativas de solución propuestas serán: Eliminar sus causas y disminuir los efectos, Evitarlo, Retenerlo – Asumirlo y Transferirlo. **(Anexo 9 g y r).**

A continuación se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a las alternativas de solución propuestas:

#### PROCESO DE GASTRONOMÍA

Alternativa de Solución Propuestas	Cantidad
Eliminar sus causas y reducir los efectos	5
Evitarlo	11
Retenerlo asumirlo	5
Transferirlo	-
<b>Total</b>	<b>21</b>

#### PROCESO DE RECREACIÓN

Alternativa de Solución Propuestas	Cantidad
Eliminar sus causas y reducir los efectos	12
Evitarlo	3
Retenerlo asumirlo	1
Transferirlo	-
<b>Total</b>	<b>16</b>

Dentro de las alternativas de solución es de significar que en la gastronomía el 23 % necesita por su fuente y por su naturaleza de eliminar sus causas y reducir sus efectos, y el 52 % de evitarlo porque su impacto financiero es leve, aunque es importante destacar que para ello se necesita financiamiento. En la recreación el 75 % necesita por su fuente y por su naturaleza eliminar sus causas y reducir sus efectos, y el 18 % evitarlo.

## 2. Elaboración del Plan de Medidas de Control.

### a. Determinar el tipo de medida de control correspondiente a cada riesgo.

Las medidas de control se dividirán en: Organizativas, Humanas y Materiales.

**(Anexo 10 g y r)**

En la siguiente tabla se muestra el resultado analizado por cada evento en cuanto a las medidas de control a aplicar:

#### PROCESO DE GASTRONOMÍA

Medidas de Control	Cantidad
Organizativas	14
Humanas	6
Materiales.	2

#### PROCESO DE RECREACIÓN

Medidas de Control	Cantidad
Organizativas	15
Humanas	2
Materiales.	2

Las medidas de tipo organizativas constituyen las de mayor incidencia, con un 66%, de incidencia en el proceso de Gastronomía y un 93% en la Recreación, la mayoría están influenciadas por la necesidad de establecer en la entidad un sistema de información y comunicación adecuado a sus características y por la importancia de la planificación sobre bases estadísticas. Muchos de los riesgos necesitan para llevar a cabo su alternativa de solución de una combinación de medidas por tipos.

### b. Determinar la técnica de control adecuada para cada tipo de riesgo.

Existen dos tipos de técnicas: Prevención y Previsión. En el **(Anexo 11 g y r)** se detalla cual fue propuesta para cada riesgo identificado.

A continuación se muestra los siguientes resultados de las técnicas de control a aplicar por cada uno de los procesos:

## PROCESO DE GASTRONOMÍA

Técnicas de control	Cantidad
Prevención	18
Previsión	3
Total	<b>21</b>

## PROCESO DE RECREACIÓN

Técnicas de control	Cantidad
Prevención	15
Previsión	1
Total	<b>16</b>

Es necesario destacar que la fase de Control de Riesgos es la base para la posterior formulación de las Actividades de Control, por lo que se recomienda a la entidad objeto de la investigación que formule las actividades de control teniendo en cuenta lo que se muestra en el **(Anexo 12 g y r)**.

Una de las tareas principales de esta investigación es crear una base de datos con los resultados del proceso de administración de riesgos desarrollado, donde se puede efectuar la actualización de los eventos, la evaluación de los mismos según los criterios de frecuencia e impacto y su tratamiento.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de esta investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

El estudio de la Administración de riesgos es de vital importancia para el funcionamiento de una entidad, para lo cual la Contraloría General de la República establece en la Resolución 60/11 los mecanismos para una adecuada gestión y prevención de riesgos.

En la UEB Aguas Claras existe poco conocimiento respecto a la Administración de riesgos y no se cuenta con una correcta documentación que respalde una adecuada gestión y prevención de los mismos.

Se determinaron los riesgos que se generan en todas las actividades desarrolladas dentro de los procesos de gastronomía y recreación y la aplicación de las técnicas de la Administración de Riesgos para enfrentar de manera preventiva los acontecimientos que se puedan presentar en la entidad.

La metodología aplicada para solucionar el problema científico de esta investigación constituyó una herramienta poderosa para implementar de manera sólida la administración de riesgos en la UEB Aguas Claras, lo que tiene un impacto favorable en la eficiencia y eficacia integral de la entidad, por lo que se demuestra la validez de la hipótesis propuesta.

## **RECOMENDACIONES**

Al término de esta investigación se considera que existen acciones futuras que pudieran favorecer los resultados alcanzados y por tanto se emiten las siguientes recomendaciones:

Continuar capacitando al personal de la entidad sobre los conocimientos necesarios relacionados con la gestión y prevención de los riesgos.

Asegurar una adecuada presentación y análisis de los procedimientos incluidos en la metodología para que los trabajadores se habitúen a su uso y puedan llevar a cabo las actividades de administración de riesgos junto a los directivos de las áreas a través de los patrones establecidas por dicho procedimiento.

Mantener actualizado el contenido de la aplicación, con el propósito de establecer los arreglos pertinentes para un estudio dentro de otros procesos que se inserten en la entidad.

Realizar al cierre del trimestre en la Comisión Interna de Comprobación una evaluación del estado en que se encuentran los riesgos, de manera que permita a la administración conocer el comportamiento de los actuales y el surgimiento de otros.

Implementar el Plan de Prevención según lo establece la Resolución 60/11 emitida por la Contraloría General de la República.

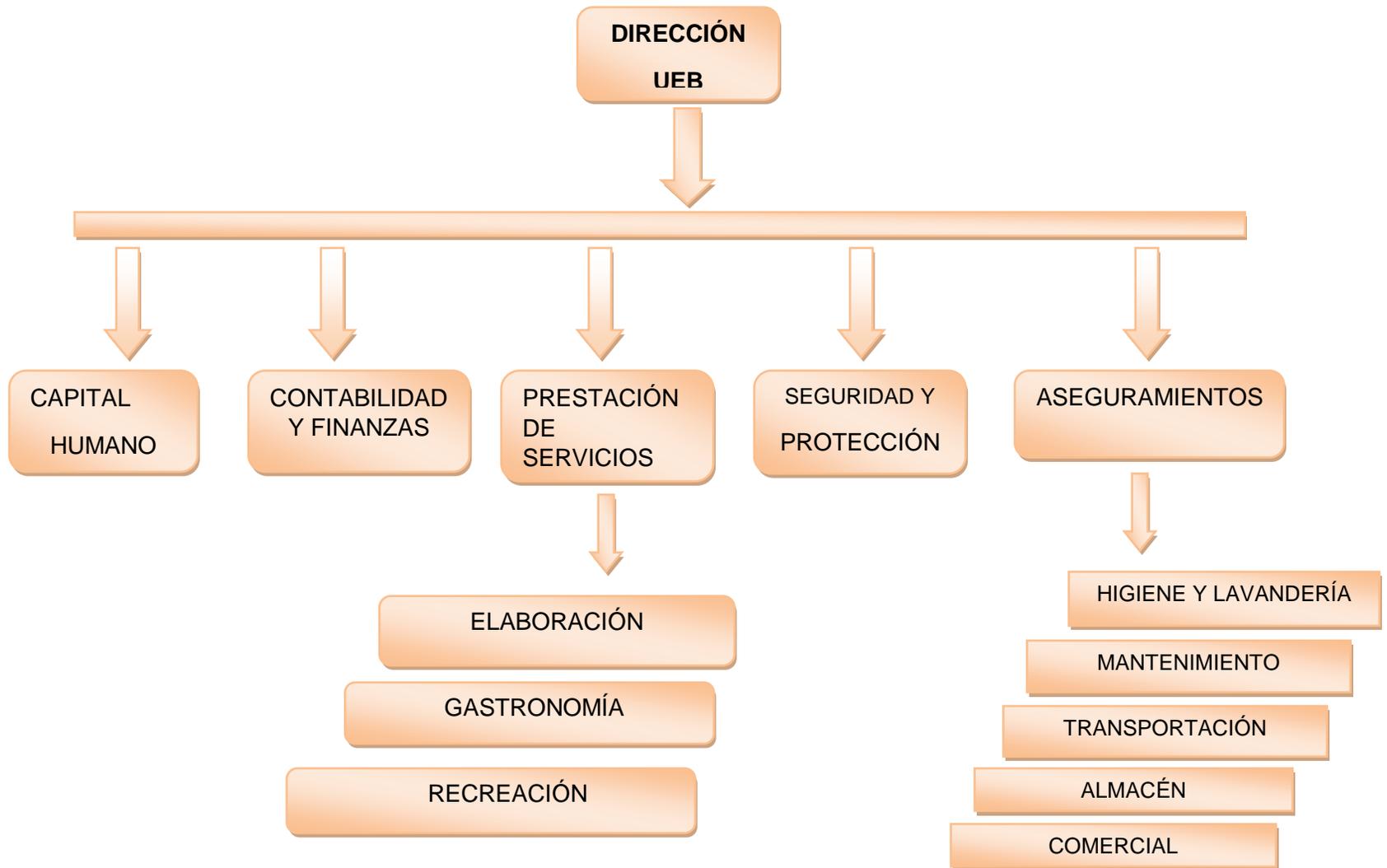
## **BIBLIOGRAFIA**

1. Aguilar Rodríguez, Lic. Yoiler. Opción metodológica para el desarrollo del tema Administración Financiera de Riesgo Empresarial. Tesis de Maestría. Centro Universitario de Las Tunas, Cuba. 2008. p.1-2.
2. Arteaga, Yairin. Tesis de diploma. La gestión de riesgos en el sector del turismo en Pinar del Río. El papel socio económico del gobierno. 2003
3. 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](http://www.gestiopolis.com).
4. Blanco Campins, Blanca Emilia. Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana: Editorial Universitaria, 2008. -- ISBN 978-959-16-0662-4.
5. Calzadilla González, Onilda. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. (2012)
6. Castillo, G. (2007): "Auditorías basadas en riesgos: nuevo reto" en: Auditoría y Control, Revista especializada editada por el Ministerio de Auditoría y Control, Número 16, enero- abril, p. 10-18.
7. CECOFIS. Curso básico Administración de Riesgos. SEADIS Educación a distancia. Disponible en: <http://www.ccofis.cub/articulo2htm>.
8. Colectivo de Autores. Metodología para Gestionar Riesgos Empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Mayo 2006.
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, septiembre 2004.
10. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. September, 2004.
11. Compendio de las disposiciones sobre el sistema de contabilidad Diciembre/2005 Ministerio de la Fuerzas Armada Revolucionaria.
12. Enciclopedia Encarta 2001, 2002, 2008.

13. García Suárez, Arlenis. Un estudio teórico sobre la gestión de riesgos financieros en las empresas. 1997. Arlenys.garcía@umco.cu.
14. González-Cueto Longres, Dra. Aleida. La Administración de Riesgos Empresariales en el contexto actual del Control Interno. CEEC. Universidad de La Habana. CUBA. Disponible en: [www.nodo50.org/cubasiglo XXI/economía/gcueto](http://www.nodo50.org/cubasiglo XXI/economía/gcueto).
15. Guía de autocontrol CNCI 2010 13 Actividad Empresarial
16. Hernández Díaz Katia y Martínez Rojas Katia Año 2009 Metodología para la administración de riesgos de los Activo Fijo en la Vicerrectoría Administrativa Universidad "Oscar Lucero Moya".
17. Indicación 11/2004 Dirección Política del MININT.
18. Indicación 12/2008 Dirección General de la UACC.
19. Material Integral de Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno.
20. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 13/06. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CIV. No.6.
21. Pelegrin Iglesias, Edmundo Emilio. La administración de riesgos. Su impacto en la empresa cubana. Febrero 2006. Disponible en: [www.Monografías.com/trabajos5/administración-de-riesgos/administración-de-riesgos.shtml](http://www.Monografías.com/trabajos5/administración-de-riesgos/administración-de-riesgos.shtml).
22. Quincosa Díaz, Yoannis. Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Disponible en: [www.monografía.com](http://www.monografía.com).
23. Resolución No 60/2011 Contraloría General de la República de Cuba.
24. Resolución No 64/2002 Dirección General de la UACC.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Organigrama



## **ANEXO 2: Encuesta**

### **“UEB Aguas Claras” EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

**Año: 2015**

Se desea conocer el estado actual de la Gestión de Riesgos en el área a la cual usted pertenece, para lo cual necesitamos su valiosa cooperación en la realización de esta encuesta. Gracias.

Área: \_\_\_\_\_

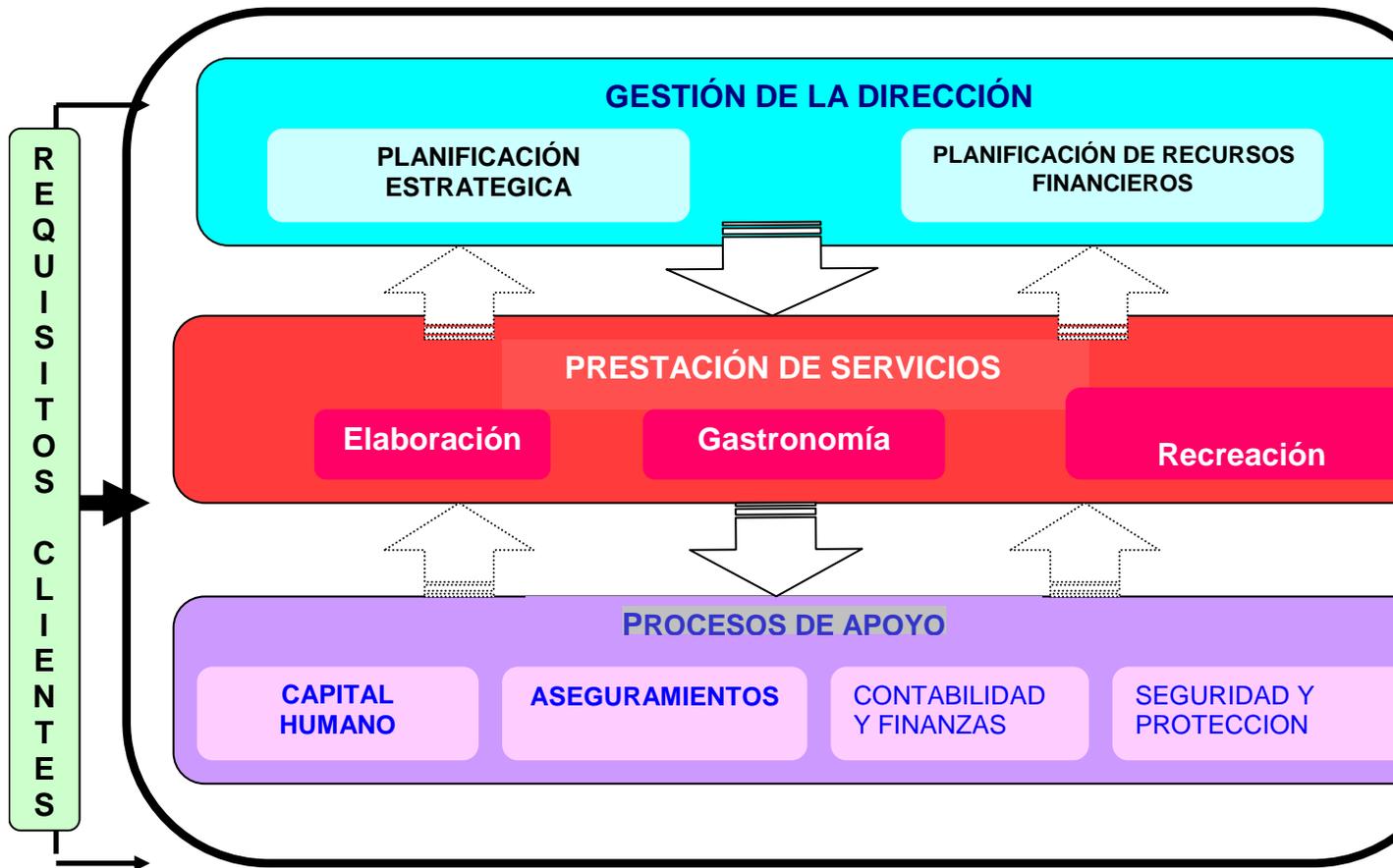
#### ENCUESTA

1. Están fijados los objetivos y metas de su área. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
2. Están identificados todos los recursos (materiales, financieros y humanos) necesarios para alcanzar los objetivos. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
3. Cree usted que los objetivos de la entidad y de las áreas representan la guía de la dirección de la entidad, tanto por el Consejo de Dirección, como por los dirigentes de las áreas y por los trabajadores. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
4. En su área se han identificado los principales riesgos y peligros potenciales (internos y externos), así como las causas que los provocan. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
5. Como parte de los riesgos identificados se incluyen los relativos a los activos fijos tangibles con que cuenta su área. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
6. Se determina la importancia de los riesgos dentro de la estructura.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
7. Se le asigna un nivel de prioridad de atención a los riesgos identificados.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
8. Existe un sistema que garantice que la información sobre el comportamiento de los riesgos identificados y la realización de las acciones planificadas se envíen al área responsabilizada con la administración de riesgos. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
9. Se realiza un chequeo sistemático del Plan de Prevención en los Consejos de Dirección y ante la ocurrencia de hechos o manifestaciones se toman acciones conducentes a su eliminación.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
10. Existe un sistema de información que permita conocer los factores de cambios internos, incluyendo las disposiciones de los organismos superiores que afecten los objetivos y metas de la entidad, así como los factores externos, principalmente los relacionados con el entorno, la tecnología, las variaciones en los precios de los productos, etc.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
11. Se analiza periódicamente los informes elaborados por el área responsabilizada con la administración de los riesgos y se elabora el correspondiente plan de acción, controlándose su cumplimiento. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
12. Los trabajadores conocen sus responsabilidades y las tareas que le corresponden en casos de desastres naturales. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

### Anexo # 3 Mapa de gestión de procesos.

**Objetivos:** Representar los procesos claves, estratégicos y los de apoyo en la UEB Aguas Claras medición y mejora.

## UNIDAD DE ADMINISTRACION COMERCIAL UEB AGUAS CLARAS. ... MAPA DE GESTION DE PROCESOS



**ANEXO 4. Riesgo-Manifestación-Causa. Proceso de Gastronomía**

No	RIESGO	MANIFESTACIÓN	CAUSA
1	Mala elaboración del plato	Insatisfacción de clientes	Ineficiente trabajo por parte del departamento de elaboración
2	Incorrecta presentación del plato	Se observa inadecuada decoración de los platos	Incumplimiento de las normas y técnicas gastronómicas
3	Poca variedad de Platos	Platos poco atractivos a la vista del clientes	Falta de abastecimiento de los recursos
4	Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos	Platos poco atractivos a la vista del clientes	Desconocimiento de la actividad que se realiza
5	Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes	Insuficiente comunicación entre clientes y personal encargado de su atención	Falta de cursos de capacitación
6	Existen cartas técnicas desactualizadas	Que no se oferte dicho producto por falta desconocimiento	Ineficiente trabajo por parte del especialista de gastronomía
7	Falta de cristalería y cubertería	Servicio deficiente y sin la calidad requerida	Insuficiente financiamiento
8	No siempre se deja evidencia de las muestras testigo	Existe la posibilidad de que se incurra en la mala confección de un alimento y se produzca intoxicación del cliente	Violación del manual de control interno según su apartado 3.8.3 de la UACC
9	Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios	Insatisfacción de los clientes y un desfavorable estado de opinión de la unidad	Violación de normas y técnicas gastronómicas
10	No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles	Insatisfacción de los clientes y un desfavorable estado de opinión	Mala planificación de los recursos asignados
11	Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.	Demora en la producción de alimentos.	Tecnología obsoleta
12	Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados	Platos con peso por debajo de lo establecido	Incumplimiento de las normas y disposiciones establecidas.
13	No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas	Mercancía destinadas a la venta del día, no se consumen ni se comercializan	Solo se le presta servicio al personal del MININT y sus familiares y los trabajadores civiles con derecho
14	Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.	Desvíos de recursos	Violación de las indicaciones No 12 del Dctor Gral de la UACC

15	Incumplimientos de los planes de ingreso del centro	Insuficiente oferta, mala planificación de los recursos	Poca gestión de ventas
16	Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir	Insatisfacción del cliente	No se cuenta con termos con resistencias apropiadas para mantener temperatura del alimento
17	Riesgo de quemaduras y otras lesiones	Quemaduras en el personal que labora en área de elaboración	Incumplimiento de las normas de protección
18	Contacto Eléctrico	Electrocución del personal que manipula hornos	Incumplimiento de las normas de protección
19	Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.	Caídas en zonas resbaladizas de la cocina	Incumplimiento de las normas de protección
20	Ocurrencia de incendio	Pérdida total o parcial de los medios	Falta de preparación de las brigadas contra incendio
21	Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc)	Pérdida total o parcial de los medios	No se le da seguimiento oportuno al plan de prevención

**ANEXO 4 Riesgo-Manifestación-Causa. Proceso de Recreación**

<b>NO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>MANIFESTACIÓN</b>	<b>CAUSA</b>
<b>1</b>	La no ejecución de los programas de animación	Espectáculos sin la calidad requerida	Incumplimiento del epígrafe 3.1-3 de las Indicaciones no 11 del jefe de la dirección política del MININT
<b>2</b>	Registrar gastos no autorizados por la Re sol. 64	Realizar pagos a personal artístico excederse en el importe establecido (15.00) en atención al personal artístico	Incumplimiento de la resolución-64 del director general de la Unidad Comercial Central en el inciso c)
<b>3</b>	Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido	La no ejecución de convenios con los sindicatos de cultura, casa de cultura, el INDER y Casa de los Combatientes.	Incumplimiento de la resolución-64 del director general de la Unidad Comercial Central en el inciso b)
<b>4</b>	Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltante	La nota de consumo de la atención a artistas no este respaldada por la firma de los integrantes de la brigadas artísticas	Incumplimiento del manual de control interno de la UACH epígrafe 3.8-4
<b>5</b>	Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director	Que se incluyan en dicha nota recursos que no se consumieran y sean objeto de faltantes	Incumplimiento de las resolución -64 del director general de la Unidad Comercial central inciso l)
<b>6</b>	No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades	La no conciliación mensual por parte de la dirección del centro con el organismo político para la revisión del plan de actividades	Incumplimiento de las resolución -64 del director general de la Unidad Comercial central inciso a)
<b>7</b>	Roturas y desperfectos en medio de las actividades	Uso incorrecto de los medios y equipos puestos a disposición de las actividades recreativas	Incumplimiento del manual de control interno de la UACH epígrafe 3.8-4
<b>8</b>	Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)	La no realización de propaganda gráfica. Espectáculos que carezcan de buen gusto y respeto hacia los intereses del personal que va dirigido.	Incumplimiento del epígrafe 3.1-3 de las Indicaciones no 11 del jefe de la dirección política del MININT
<b>9</b>	Incorrecta elaboración de la documentación	Errores en el inicial y final del IPV	Incumplimiento del manual de control interno de la UACH epígrafe 3.8-4
<b>10</b>	Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos	Incorrecto uso de los listados de precios	Incumplimiento del manual de control interno de la UACH epígrafe 3.8-4

<b>11</b>	No entregar el ticket correspondiente al cliente	Se ingresa menos efectivo por los conceptos de recreación que no estén amparados por el ticket	Incumplimiento del manual de control interno de la UACH epígrafe 3.8-4, indicación no 11 epígrafe 3.5
<b>12</b>	Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación	Falta de un uniforme que identifique la especialidad que atiende en el centro	Incumplimiento del manual de control interno de la UACH epígrafe 3.8-4,
<b>13</b>	Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación	Insatisfacción del cliente	Incumplimiento del epígrafe 3.5-1 de las Indicaciones no 11 del jefe de la dirección política del MININT
<b>14</b>	Accidente de los clientes	Caídas de los clientes por la poca iluminación en la pista de baile y rotura de las sillas plásticas	Incumplimiento de las medidas de protección
<b>15</b>	Actividades sin la calidad requerida	Confección incorrecta del modelo de guión para actividades culturales	Incumplimiento de la resolución-64 del director general de la Unidad Comercial Central.
<b>16</b>	Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos	Ocurrencia de catástrofe naturales	No se le da el seguimiento oportuno a los planes de prevención

## ***ANEXO 5. División de los Riesgos Puros para su análisis. GASTRONOMÍA***

### **RIESGOS NACIDOS DE ACTOS CRIMINALES**

- Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados.

### **RIESGOS DE LAS PROPIEDADES FÍSICAS**

- Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc)
- Ocurrencia de incendio
- Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.

### **RIESGOS LEGALES Y CONTRACTUALES**

- Mala elaboración del plato
- Poco desarrollo en las relaciones públicas con los clientes
- No siempre se deja evidencia de las muestras testigo
- Falta de cristalería y cubertería
- Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios
- Existen cartas técnicas desactualizadas
- No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas
- Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.
- Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir
- Incorrecta presentación del plato

### **RIESGOS PERSONALES**

- Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.
- Contacto Eléctrico
- Riesgo de quemaduras y otras lesiones
- No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles
- Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos

### **RIESGOS CONSECUENCIALES**

- Incumplimientos de los planes de ingreso del centro
- Poca variedad de Platos

	RIESGO	Según su Fuente		Según su Naturaleza	
		Internos	Externos	Inherentes	Incorporados
1	Mala elaboración del plato	X			X
2	Incorrecta presentación del plato	X			X
3	Poca variedad de Platos	X		X	
4	Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos	X			X
5	Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes	X			X
6	Existen cartas técnicas desactualizadas	X			X
7	Falta de cristalería y cubertería	X		X	
8	No siempre se deja evidencia de las muestras testigo	X			X
9	Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios	X			X
10	No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles		X	X	
11	Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.	X		X	
12	Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados	X			X
13	No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas		X		X
14	Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV,	X		X	
15	Incumplimientos de los planes de ingreso del centro	X		X	
16	Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir	X			X
17	Riesgo de quemaduras y otras lesiones	X			X
18	Contacto Eléctrico	X			X
19	Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.	X		X	
20	Ocurrencia de incendio	X			X
21	Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc)		X	X	

## ***ANEXO 5. División de los Riesgos Puros para su análisis. Recreación***

### ***RIESGOS DE LAS PROPIEDADES FÍSICAS***

- Roturas y desperfectos en medio de las actividades
- Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos

### **RIESGOS LEGALES Y CONTRACTUALES**

- La no ejecución de los programas de animación
- Registrar gastos no autorizados por la Resolución 64
- Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido
- Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltantes
- Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director
- No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades
- Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)
- Incorrecta elaboración de la documentación
- Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos
- No entregar el ticket correspondiente al cliente
- Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación
- Actividades sin la calidad requerida

### **RIESGOS PERSONALES**

- Accidente de los clientes

### **RIESGOS CONSECUENCIALES**

- Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación

	RIESGO	Según su Fuente		Según su Naturaleza	
		Internos	Externos	Inherentes	Incorporados
1	La no ejecución de los programas de animación	X			X
2	Registrar gastos no autorizados por la Re sol. 64	X			X
3	Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido	X			X
4	Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltante	X			X
5	Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director	X			X
6	No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades	X		X	
7	Roturas y desperfectos en medio de las actividades	X		X	
8	Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)	X		X	
9	Incorrecta elaboración de la documentación	X			X
10	Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos	X			X
11	No entregar el ticket correspondiente al cliente	X			X
12	Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación	X			X
13	Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación	X			X
14	Accidente de los clientes	X		X	
15	Actividades sin la calidad requerida	X			X
16	Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos		X	X	

**ANEXO 6. Riesgo- Indicador que afecta Gastronomía**

NO	RIESGO	INDICADOR QUE AFECTAN
1	Mala elaboración del plato	Calidad de los servicios
2	Incorrecta presentación del plato	Calidad de los servicios
3	Poca variedad de Platos	Calidad de los servicios
4	Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos	Calidad de los servicios
5	Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes	Eficiencia económica
6	Existen cartas técnicas desactualizadas	Eficiencia económica
7	Falta de cristalería y cubertería	Eficiencia económica
8	No siempre se deja evidencia de las muestras testigo	Eficiencia económica
9	Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios	Calidad de los servicios
10	No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles	Calidad de los servicios
11	Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.	Eficiencia económica
12	Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados	Eficiencia económica
13	No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas	Eficiencia económica
14	Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.	Eficiencia económica
15	Incumplimientos de los planes de ingreso del centro	Eficiencia económica
16	Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir	Eficiencia económica
17	Riesgo de quemaduras y otras lesiones	Eficiencia económica
18	Contacto Eléctrico	Eficiencia económica
19	Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.	Eficiencia económica
20	Ocurrencia de incendio	Eficiencia económica
21	Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc)	Eficiencia económica

**ANEXO 6 Riesgo- Indicador que afecta Recreación**

NO	RIESGO	INDICADOR QUE AFECTAN
1	La no ejecución de los programas de animación	Calidad de los servicios
2	Registrar gastos no autorizados por la Resolución 64	Calidad de los servicios
3	Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido	Calidad de los servicios
4	Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltante	Eficiencia económica
5	Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director	Eficiencia económica
6	No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades	Calidad de los servicios
7	Roturas y desperfectos en medio de las actividades	Calidad de los servicios
8	Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)	Calidad de los servicios
9	Incorrecta elaboración de la documentación	Calidad de los servicios
10	Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos	Eficiencia económica
11	No entregar el ticket correspondiente al cliente	Eficiencia económica
12	Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación	Calidad de los servicios
13	Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación	Eficiencia económica
14	Accidente de los clientes	Calidad de los servicios
15	Actividades sin la calidad requerida	Calidad de los servicios
16	Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos	Eficiencia económica

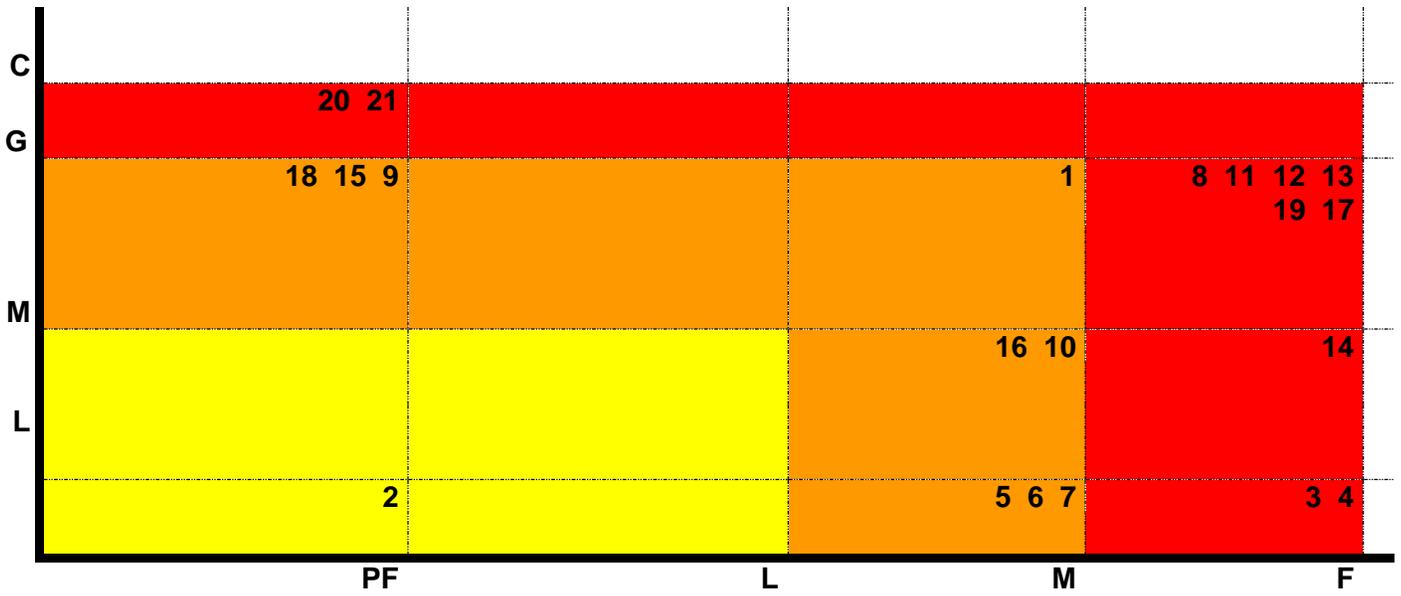
**ANEXO 7. Evaluación por Frecuencia e Impacto. Gastronomía**

NO	RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	
		FRECUENCIA	IMPACTO
1	Mala elaboración del plato	Moderado	Grave
2	Incorrecta presentación del plato	Poco frecuente	Leve
3	Poca variedad de Platos	Frecuente	Leve
4	Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos	Frecuente	Leve
5	Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes	Moderado	Leve
6	Existen cartas técnicas desactualizadas	Moderado	Leve
7	Falta de cristalería y cubertería	Moderado	Leve
8	No siempre se deja evidencia de las muestras testigo	Frecuente	Grave
9	Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios	Poco frecuente	Grave
10	No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles	Moderado	Leve
11	Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.	Frecuente	Grave
12	Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados	Frecuente	Grave
13	No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas	Frecuente	Grave
14	Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.	Frecuente	Moderado
15	Incumplimientos de los planes de ingreso del centro	Poco frecuente	Grave
16	Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir	Frecuente	Moderado
17	Riesgo de quemaduras y otras lesiones	Frecuente	Grave
18	Contacto Eléctrico	Poco frecuente	Grave
19	Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.	Frecuente	Grave
20	Ocurrencia de incendio	Poco frecuente	Catastrófico
21	Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc)	Poco frecuente	Catastrófico

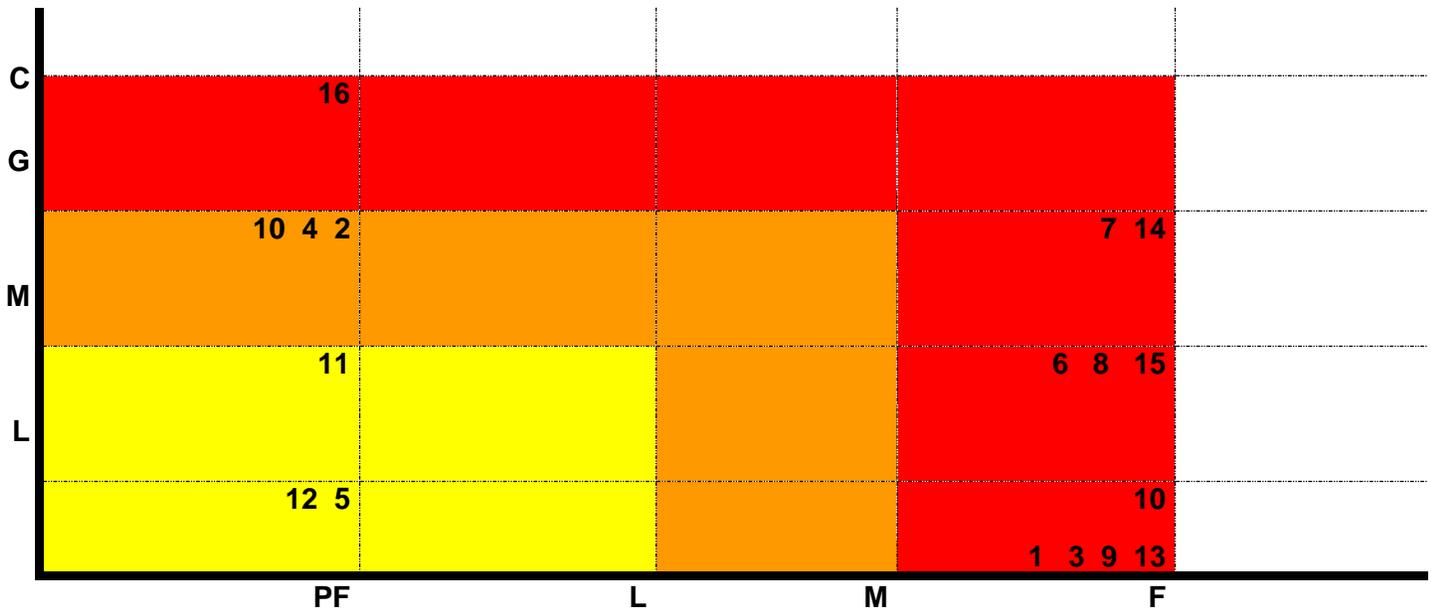
**ANEXO 7. Evaluación por Frecuencia e Impacto. Recreación**

NO	RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	
		FRECUENCIA	IMPACTO
1	La no ejecución de los programas de animación	Frecuente	Leve
2	Registrar gastos no autorizados por la Resol. 64	Poco frecuente	Grave
3	Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido	Frecuente	Leve
4	Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltante	Poco frecuente	Grave
5	Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director	Poco frecuente	Leve
6	No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades	Frecuente	Moderado
7	Roturas y desperfectos en medio de las actividades	Frecuente	Grave
8	Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)	Frecuente	Moderado
9	Incorrecta elaboración de la documentación	Frecuente	Leve
10	Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos	Poco frecuente	Grave
11	No entregar el ticket correspondiente al cliente	Poco frecuente	Moderado
12	Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación	Poco frecuente	Leve
13	Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación	Frecuente	Leve
14	Accidente de los clientes	Frecuente	Grave
15	Actividades sin la calidad requerida	Frecuente	Moderado
16	Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos	Poco frecuente	Catastrófico

**ANEXO 8. Mapa de Riesgos Gastronomía**



**Mapa de Riesgos Recreación**



**ANEXO 9. Riesgo\_ Alternativa de Solución. Gastronomía**

NO	RIESGO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
1	Mala elaboración del plato	Eliminar sus causas y reducir los efectos.
2	Incorrecta presentación del plato	Eliminar sus causas y reducir los efectos.
3	Poca variedad de Platos	Retenerlo (asumirlo)
4	Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos	Eliminar sus causas y reducir los efectos.
5	Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes	Eliminar sus causas y reducir los efectos.
6	Existen cartas técnicas desactualizadas	Eliminar sus causas y reducir los efectos.
7	Falta de cristalería y cubertería	Evitarlo
8	No siempre se deja evidencia de las muestras testigo	Evitarlo
9	Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios	Evitarlo
10	No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles	Evitarlo
11	Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.	Retenerlo (asumirlo)
12	Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados	Evitarlo
13	No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas	Retenerlo (asumirlo)
14	Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.	Evitarlo
15	Incumplimientos de los planes de ingreso del centro	Evitarlo
16	Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir	Evitarlo
17	Riesgo de quemaduras y otras lesiones	Evitarlo
18	Contacto eléctrico	Evitarlo
19	Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.	Evitarlo
20	Ocurrencia de incendio	Retenerlo (asumirlo)
21	Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc)	Retenerlo (asumirlo)

**ANEXO 9. Riesgo\_ Alternativa de Solución. Recreación**

NO	RIESGO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
1	La no ejecución de los programas de animación	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
2	Registrar gastos no autorizados por la Resol. 64	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
3	Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
4	Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltante	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
5	Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
6	No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
7	Roturas y desperfectos en medio de las actividades	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
8	Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)	Evitarlo
9	Incorrecta elaboración de la documentación	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
10	Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
11	No entregar el ticket correspondiente al cliente	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
12	Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
13	Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación	Eliminar sus causas y reducir sus efectos
14	Accidente de los clientes	Evitarlo
15	Actividades sin la calidad requerida	Evitarlo
16	Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos	Retenerlo o Asumirlo

**ANEXO 10. Medidas de Control. Gastronomía**

RIESGO	MEDIDA DE CONTROL
Mala elaboración del plato	Organizativa
Incorrecta presentación del plato	Organizativa
Poca variedad de Platos	Organizativa
Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos	Organizativa
Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes	Organizativa
Existen cartas técnicas desactualizadas	Organizativa
Falta de cristalería y cubertería	Organizativa
No siempre se deja evidencia de las muestras testigo	Organizativa
Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios	Humana
No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles	Organizativa
Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.	Material
Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados	Organizativa
No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas	Organizativa
Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.	Organizativa
Incumplimientos de los planes de ingreso del centro	Organizativa
Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir	Organizativa
Riesgo de quemaduras y otras lesiones	Humana
Contacto eléctrico	Humana
Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.	Humana
Ocurrencia de incendio	Humana
Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc)	Humana - Material

**ANEXO 10. Riesgo- Medida de Control Recreación**

	<i>RIESGO</i>	<i>MEDIDA DE CONTROL</i>
1	La no ejecución de los programas de animación	Organizativa
2	Registrar gastos no autorizados por la Resol. 64	Organizativa
3	Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido	Organizativa
4	Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltante	Organizativa
5	Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director	Organizativa
6	No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades	Organizativa
7	Roturas y desperfectos en medio de las actividades	Organizativa – Material
8	Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)	Organizativa – Material
9	Incorrecta elaboración de la documentación	Organizativa
10	Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos	Organizativa
11	No entregar el ticket correspondiente al cliente	Organizativa
12	Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación	Organizativa
13	Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación	Organizativa
14	Accidente de los clientes	Humanas
15	Actividades sin la calidad requerida	Organizativa
16	Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos	Material

**ANEXO 11 Riesgo- Técnicas de Control Gastronomía**

<i>RIESGO</i>	<i>TÉCNICA DE CONTROL</i>
	<i>PREVENCIÓN Y PREVISIÓN</i>
Mala elaboración del plato	PREVENCIÓN
Incorrecta presentación del plato	PREVENCIÓN
Poca variedad de Platos	PREVENCIÓN
Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos	PREVENCIÓN
Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes	PREVENCIÓN
Existen cartas técnicas desactualizadas	PREVENCIÓN
Falta de cristalería y cubertería	PREVENCIÓN
No siempre se deja evidencia de las muestras testigo	PREVENCIÓN
Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios	PREVENCIÓN
No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles	PREVENCIÓN
Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.	PREVISIÓN
Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados	PREVENCIÓN
No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas	PREVENCIÓN
Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.	PREVENCIÓN
Incumplimientos de los planes de ingreso del centro	PREVENCIÓN
Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir	PREVENCIÓN
Riesgo de quemaduras y otras lesiones	PREVENCIÓN
Contacto eléctrico	PREVENCIÓN
Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.	PREVENCIÓN
Ocurrencia de incendio	PREVISIÓN
Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc.)	PREVISIÓN

### **ANEXO 11. Técnica de Control Recreación**

	<i>RIESGO</i>	<i>TECNICA DE CONTROL PREVENCIÓN -PREVISIÓN</i>
1	La no ejecución de los programas de animación	PREVENCIÓN
2	Registrar gastos no autorizados por la Resol. 64	PREVENCIÓN
3	Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido	PREVENCIÓN
4	Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltante	PREVENCIÓN
5	Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director	PREVENCIÓN
6	No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades	PREVENCIÓN
7	Roturas y desperfectos en medio de las actividades	PREVENCIÓN
8	Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)	PREVENCIÓN
9	Incorrecta elaboración de la documentación	PREVENCIÓN
10	Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos	PREVENCIÓN
11	No entregar el ticket correspondiente al cliente	PREVENCIÓN
12	Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación	PREVENCIÓN
13	Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación	PREVENCIÓN
14	Accidente de los clientes	PREVENCIÓN
15	Actividades sin la calidad requerida	PREVENCIÓN
16	Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos	PREVISIÓN

**ANEXO 12. Plan de Medidas Gastronomía.**

<b>Riesgo</b>	<b>Actividad</b>
Mala elaboración del plato	Chequear planes de medidas de las inspecciones realizadas Realizar controles sistemáticos al área de elaboración
Incorrecta presentación del plato	Verificar cuidadosamente el plato antes de ofertarlo
Poca variedad de Platos	Aprovechar los recursos y sacarles el máximo de rendimiento y variedad
Poca iniciativa en la elaboración y decoración de los platos	Revisar que el servicio cumpla las expectativas del cliente
Poco desarrollo en las relaciones publicas con los clientes	Realizar mensualmente un plan de capacitación por áreas
Existen cartas técnicas desactualizadas	Actualización de las cartas técnicas y control de las mismas
Falta de cristalería y cubertería	Realizar pedidos de estos insumos antes de que se agote su existencia
No siempre se deja evidencia de las muestras testigo	Realizar un plan de control por mes dedicado a chequear el cumplimiento de esta función
Falta de profesionalidad en la prestación de los servicios	Efectuar comprobaciones al personal sobre normas y técnicas establecidas a la hora de comenzar el servicio
No existe adecuada oferta de saladitos y cocteles	Confeccionar un menú estable que mantenga la oferta del día
Rotura de equipos de elaboración de alimentos, en medio del proceso productivo.	Velar por el cumplimiento de los planes de mantenimiento
Inadecuado gramaje (menor) en los platos ofertados	Antes del comienzo del servicio pesar una muestra significativa de lo que se va a ofertar para detectar cualquier situación
No siempre se cubren las capacidades diarias reservadas	Promocionar la oferta del día para que no quede existencia de productos elaborados sin consumir
Elaboración incorrecta de la documentación tales como IPV, cartas menú, ordenes de trabajo, etc.	Realizar estudio de la Indicación No. 12 del Director General de la UACC
Incumplimientos de los planes de ingreso del centro	Realizar una mejor planificación y control de los recursos
Inadecuada temperatura de los alimentos a consumir	Adquisición de termos con resistencias apropiadas para mantener temperatura del alimento
Riesgo de quemaduras y otras lesiones	Dar baja a insumos que carezcan de la seguridad necesaria para la elaboración de los alimentos

Contacto eléctrico	Verificar que estén señalizadas las áreas con peligro de alto voltaje.
Riesgo de caídas y otros accidentes de trabajo.	Chequear las áreas expuestas a peligros que estén correctamente señalizadas
Ocurrencia de incendio	Contar con los puestos contra incendio habilitados y certificado por las organizaciones rectoras. (contingencia)
Ocurrencia de catástrofes naturales (huracanes, intensas lluvias, etc)	Activar Plan contra Catástrofe en el momento de aviso(de contingencia )

**ANEXO 12 Riesgo- Plan de Medida. Recreación**

No.	Riesgo	Actividad
1	La no ejecución de los programas de animación	Revisión de la realización de los programas de animación mensual
2	Registrar gastos no autorizados por la Resol. 64	Verificar que se le de la atención al artista y no medie pago
3	Que las actividades realizadas por fechas históricas no cuenten con el instrumento eficaz de la labor político ideológico y el desarrollo cultural requerido	Comprobar de manera periódica que se establezcan los procedimientos para realizar convenios
4	Que se incluyan en la nota de consumos recursos que no se consumieran y sean objeto de faltante	Realizar comprobaciones a las notas que reflejen la atención brindada
5	Los gastos correspondientes a las actividades de recreación no estén debidamente aprobados por el director	Exigir que se cumpla estrictamente la Indicación No. 11
6	No existen actividades que satisfagan el gusto de todas las edades	Realizar las actividades de acuerdo al personal para el cual va dirigido
7	Roturas y desperfectos en medio de las actividades	Capacitar el personal previamente que va a operar el equipo
8	Insatisfacción de los clientes (por desorientación en cuanto al servicio que van a recibir y/o un desfavorable estado de opinión de la unidad)	Tener presente el gusto y la preferencia del cliente que visita la instalación
9	Incorrecta elaboración de la documentación	Verificar que se cumpla con lo establecido en el Manual de Control Interno y la Indicación No.11
10	Cobro indebido a los clientes por distintos conceptos	Chequear que se aplique correctamente el listado de precios puesto a disposición del tipo de actividad
11	No entregar el ticket correspondiente al cliente	Chequear el cumplimiento de la Indicación No.11
12	Poca orientación al cliente a la hora de plantear alguna preocupación.	Impartir a los trabajadores cursos de relaciones públicas
13	Descontrol en la entrega de los premios de los juegos de participación	Planificar adecuadamente los premios antes de comenzar el servicio
14	Accidente de los clientes	Señalizar las áreas propensas a peligros por caídas ( zonas resbaladizas)
15	Actividades sin la calidad requerida	Revisar los aseguramientos , planes de animación y personal calificado para desempeñar la tarea
16	Pérdida total o parcial del inmueble y sus activos	Elaborar y actualizar anualmente los planes de reducción de desastres activar las medidas de contingencia