



OSCAR LUCERO MOYA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de contabilidad y finanzas

**Tesis en opción al título de Licenciada en
Contabilidad y Finanzas**

TITULO: IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS SEGÚN LO ESTABLECE LA RESOLUCIÓN 60/2011 CGR APLICACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA EMPRESA DE OMNIBUS ASTRO HOLGUÍN.

AUTOR: Lisandra Díaz Rivas

TUTOR: Lic. Judania Rodríguez Hernández

CONSULTANTE: Ing. María Reyes Rodríguez.

JUNIO 2012

DEDICATORIA

A mi bebé, motivo de orgullo para seguir adelante.

A mis padres, por su desvelo y estímulo al sacrificio.

A mi hermana por alentarme a seguir adelante.

A Nayra y Jorge por ayudarme en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTOS

A mi abuela por su incondicionalidad y ser el motor impulsor para mi superación.

A María por todo el esfuerzo y ayuda en la realización de esta tesis.

A mi tutora por su exigencia y constancia en la culminación de mis estudios universitarios.

A Fidel, por ser ejemplo y guía como investigador y permitir nuestra superación para contribuir a que nuestro país sea el más culto del mundo.

A todos aquellos que me ayudaron y alentaron a seguir adelante le doy gracias.

“...Creemos mucho en la espontaneidad, o en los mecanismos automáticos para resolver los problemas, y no nos damos cuenta que debemos librar una lucha diaria, incesante, y que la palabra número uno, fundamental de esa lucha, es exigencia, ¡exigencia!”

Fidel Castro Ruz

RESUMEN

El presente trabajo lleva por título: Implantación del componente Gestión y Prevención basado en la Resolución 60/11 CGR al proceso de operaciones de la empresa de ómnibus ASTRO, Holguín. El mismo tiene como objetivo Implantar el componente Gestión y Prevención de Riesgos en el proceso de operaciones de la empresa de ómnibus ASTRO, Holguín, para contribuir al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.

El trabajo cuenta con dos capítulos, en el primero se analizó la evolución histórica del Control Interno. También se especifican conceptos importantes sobre la Gestión por procesos y las consideraciones teóricas fundamentales sobre Gestión y Prevención de Riesgos, su estimación y control. En el segundo, de acuerdo a la metodología aplicada, se analiza la situación de la gestión por procesos en la entidad así como el Control Interno en la misma y se procede a implementar la Gestión y Prevención de Riesgos en el proceso de operaciones. Los resultados obtenidos demostraron que en la entidad no se lleva a cabo un seguimiento de los elementos que establece la Resolución 60/11 CGR de Control Interno y por ende del componente analizado, existen dificultades que deben erradicarse teniendo en cuenta las recomendaciones derivadas de este proyecto, las cuales constituyen una herramienta que queda en manos de los directivos y funcionarios de la entidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

ÍNDICE

<u>Contenidos</u>	<u>Págs.</u>
Introducción.....	1
CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO. 6	
1.1 Evolución histórico – teórica del Control Interno.....	6
1.2 Evolución histórica del control interno en Cuba.....	10
1.3 La gestión de riesgos. Definición, objetivo e importancia.....	16
1.4 La Administración de Riesgos como componente del Control Interno.	18
1.5 La Administración de Riesgos en Cuba.....	21
1.6 Gestión por procesos.....	22
1.7 Metodología para implantar el componente Gestión y Prevención de Riesgos en el proceso de operaciones de la empresa de Omnibus Astro Holguin.....	28
1.8 Aplicación de la Metodología a las normas del componente Gestión y Prevención de Riesgos.....	31
CAPÍTULO 2: IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS SEGÚN LO ESTABLECE LA RESOLUCIÓN 60/2011 CGR APLICACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA EMPRESA DE OMNIBUS ASTRO HOLGUIN.	
2.1 Caracterización de la entidad.....	39
2.2 Diagnóstico Estratégico. Análisis del Entorno. Campo de fuerza internas: Debilidades.....	45
2.3 Análisis de las relaciones internas y externas (Matriz DAFO).....	47
2.4 Características Generales del Control Interno de la entidad.....	49
2.5 Descripción de los procesos.....	56
2.6 Elaboración de la ficha de Proceso, según la norma NC-ISO 9000-2001..	57

2.7	Aplicación de la Metodología para la Gestión y Prevención de Riesgos....	65
2.8	Resultados esperados en la implementación del componente Gestión y prevención de riesgos de la Res/60/11 en el proceso de operaciones de la Res/60/2011 en la Empresa.....	84
	Conclusiones.....	85
	Recomendaciones.....	87
	Bibliografía.....	88
	Anexo.....	89

.

INTROODUCCIÓN

A comienzos del siglo XX, las consecuencia del proceso de desarrollo industrial conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó a percibirse la creciente necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios y los riesgos a los que podrían estar sometidos, ya que el desarrollo de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas.

De esta forma nace el Control Interno como una función administrativa, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados; no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad, además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas

de todos los entes involucrados. A finales de la década de **los 90 la Resolución económica del V congreso de nuestro Partido Comunista de Cuba, precisa**

“...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que contiene la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación. Bajo este nuevo concepto el sistema en la organización cubana se diseñó a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo. Disposiciones Legales puestas en vigor a partir del 2005.

El 1ro de Agosto de 2009 fue aprobado la Ley 107, por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, teniendo entre sus funciones específicas, según lo establecido en el ART 31 incisos I) normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

Por tanto se emite la Resolución 60 el 18 de Marzo de 2011 de la Contraloría General de la República sobre el Sistema de control interno, con un tiempo de 2 meses para su implementación.

En el VI Congreso del partido Comunista de Cuba celebrado en el mes de Mayo del 2011 se resume el estudio hecho sobre los 311 lineamientos aprobados en esta etapa sobre la política económica y Social del Partido y la Revolución, en el cual el General de Ejercito Raúl Castro Luz insiste lo citado en la clausura del IX Congreso de la UJC:

” La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestra sistema social”

La Empresa de Ómnibus de ASTRO Holguín no está ajena a este proceso pues se necesita de procedimientos, metodología y herramientas para darle cumplimiento a los lineamientos implementados en el MITRANZ.

En análisis realizado en conjunto con la dirección de la empresa se evidencia que la situación problemática identificada, se define mediante las causas que se relacionan a continuación:

1. No está implementado el componente Evaluación y Control de Riesgos por Procesos.
2. En el proceso de Gestión de operaciones no están bien identificados los riesgos, objetivos de control.
3. No se encuentran cuantificados los riesgos en el proceso de Gestión de operaciones siendo este un área de las más vulnerables de la entidad.

Como respuesta a este hecho y en consecuencia con la solicitud planteada por los directivos se desarrolla la presente investigación dirigida a dar solución **al problema Social** que fundamenta la investigación, el cual está dado por las insuficiencias en los resultados de la gestión que se lleva a cabo en la entidad, lo que causa que no se cuente con las herramientas necesarias en materia de prevención para una adecuada administración de los riesgos cualitativos del Proceso de Gestión de Operaciones requiriendo un mayor control sobre los riesgos, dando lugar al **Problema Científico**: Cómo implementar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Proceso de Gestión de Operaciones de la Empresa de ómnibus ASTRO Holguín , según lo establece la Res 60/ 2011 de la CGR.

Se define como **Objeto de Estudio** el sistema de Control Interno, siendo el **Campo de Acción** en la Empresa de ómnibus ASTRO Holguín el componente Gestión y Prevención de Riesgos basado en la Resolución 60/11 CGR en el proceso de Gestión de Operaciones.

Como Objetivo de la investigación: Implantar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Proceso de Gestión de Operaciones a partir de cada una de las normas establecidas por la Res 60/11 CGR para evitar pérdidas por conceptos de delitos y violaciones para dicho proceso.

A consecuencia de lo anteriormente expresado se ha determinado como

Hipótesis : Con la implementación del componente Gestión y Prevención en el proceso de Gestión de las operaciones que contribuirá a minimizar o eliminar los riesgos en el proceso.

Tareas Científicas:

1. Realizar una recopilación de datos para información sobre la evolución histórica lógica del Control Interno.
2. Definir mediante equipo de trabajo los procesos de Gestión de Operaciones.
3. Analizar el Comportamiento del Control Interno cuando se realiza la investigación.
4. Aplicación de la propuesta del Componente Gestión y Evaluación de Riesgos al proceso seleccionado.
5. Proponer el Plan de Prevención que aparece en la Res 60/2011 de la CGR para la mejora del componente Gestión y Prevención de Riesgo en el Proceso de Gestión de Operaciones.

Métodos teóricos:

Análisis y síntesis: Con el objetivo de estudiar la gestión de riesgos y su administración en la entidad para lograr comprender los procesos en su totalidad.

Sintético Estructural: Para el establecimiento de un conjunto coherente de acciones en correspondencia con las necesidades determinadas desde el proceso del diagnóstico y análisis de la estructura de los procesos.

Inducción y Deducción: Para obtener conocimientos que nos conduzcan a partir de la comprensión del riesgo, realizar una adecuada gestión de riesgos y valorar las manifestaciones ocurridas para determinar las causas que la originaron y a partir de ahí deducir nuevas condiciones lógicas que permitan el razonamiento de determinados fenómenos que provocan los riesgos y como evitar que ocurran.

Métodos empíricos: Estos permiten realizar el diagnóstico del problema y la obtención de datos durante la ejecución de la investigación con ciertos enfoques en

este trabajo.

Revisión documental: Con el objetivo de buscar los antecedentes en relación con el tema objeto de estudio y apropiarse de los conocimientos necesarios para desarrollar la investigación profundizando en el conocimiento del Control Interno.

Encuestas a trabajadores de las áreas seleccionadas: Para evaluar el estado actual de la gestión de riesgo de la entidad.

Taller de Socialización: Para comprobar la pertinencia de la implementación.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO

1.1 Evolución histórico – teórica del Control Interno

El Control Interno surge con la partida doble que fue una de las medidas del control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocio se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Como consecuencia del proceso de desarrollo, a fines del siglo XX, existió un aumento de la producción y la forma de encarar la misma, fue entonces que pudo percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios. Derivado de este desarrollo en la producción y el comercio los dueños de las industrias no pudieron atender en forma directa y personal los problemas originados y se vieron obligados a delegar funciones dentro de la misma empresa. De forma análoga se debieron establecer procedimientos que de alguna manera previeran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que protegieran el capital, que dieran información confiable y permitieran una gestión eficaz y eficiente. De esta forma nace el Control Interno como función Administrativa, para que así los objetivos y políticas preestablecidas se cumplan tal y como fueron fijadas. El concepto de Control Interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad, dicha definición apenas presentaba inicios de la composición y finalidad de este concepto y no daba respuestas a varias interrogantes como: ¿Cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización? ¿Quién es el responsable del control? ¿Y que relación existe entre el proceso Administrativo y el control? De acuerdo con lo señalado en el artículo No.1 de la Ley de 1933 se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adaptados por una entidad. El propósito del Control Interno es promover la operación, utilizando dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización. En términos, más simples pudiera expresarse que el Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa que sirve para salvaguardar sus medios y verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, determinar las desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para

corregirlas. Las actividades del Control se realizan a todos los niveles de las operaciones lo que no exime al dirigente máximo de la organización de la responsabilidad del control general de la entidad.

Los años 90 están marcados por tres tendencias:

El avance del enfoque integral y de la metodología interdisciplinaria en el estudio del fenómeno del riesgo: Para la profundización del conocimiento de la toma de decisiones bajo la premisa de información asimétrica, para el estudio de la múltiples variables del riesgo y para elaborar herramientas más adecuadas para su gestión práctica se unen más y más ideas e instrumentos que vienen tanto de las ciencias económicas como de la matemática, psicología, ciencias informáticas y otras.

La elaboración de estándares nacionales para la administración del riesgo: Las más conocidas son las normativas de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360: 1999), de Canadá (CAN/CSA – Q850-97) y de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Estados Unidos (EPA 40CFR68).

El desarrollo de múltiples sistemas y programas personalizados de asesoría para el manejo del riesgo en los diferentes ámbitos de la actividad económica: Grandes empresas de consultoría en el mundo entero están prestando atención al tema ofreciendo sus sistemas y programas de gestión del riesgo, adaptadas a las diferentes actividades económicas. El aumento del interés por el Control Interno a nivel internacional ha contribuido a estimular la introducción de la administración de riesgos a los procesos de gestión empresarial. En el año 1992 se publica en Estados Unidos el denominado informe COSO sobre el Control Interno, como resultado de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Comisión, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO. Su objetivo era definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se contara con un marco conceptual común, una visión integradora

capaz de satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. El citado informe COSO define la evaluación de riesgos como uno de los componentes del Control Interno. El hecho de que muchas organizaciones en el mundo, tanto empresariales como de otro tipo, hayan integrado a su gestión la nueva concepción del Control Interno constituye un paso hacia la incorporación de la administración de riesgos a sus procesos de gestión. En el año 2001 COSO inició un proyecto de conjunto con Pricewaterhouse Coopers (PWC) para el desarrollo de las bases que facilitasen y mejorasen la administración de riesgos en las organizaciones. El período de desarrollo de estas bases o marco integrado (que salió a la luz en septiembre de 2004) estuvo marcado por una serie de graves escándalos que ocasionaron cuantiosas pérdidas a los inversionistas. Por consiguiente se tornó más inminente la necesidad de un marco que definiera los principios y conceptos, estableciera un lenguaje común y sirviera de guía a los directivos para la administración de los riesgos empresariales. En el ámbito legislativo también se ha establecido no sólo la obligatoriedad de implementar sistemas efectivos de Control Interno y administración de riesgos, sino la responsabilidad que en ello tiene la dirección de la empresa. Los ejemplos más renombrados de ello son el Reporte Turnbull (1999) de Gran Bretaña y el Sarbanes Oxley Act (2002) de Estados Unidos.

Actualmente los esfuerzos se dedican al desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas para la administración de riesgos, al tiempo que ésta se consolida con un enfoque integral que va más allá de su marco inicial como componente del Control Interno. La administración de riesgos ha pasado a formar parte de otras prácticas profesionales como la Planeación de la Continuidad del Negocio. Algunas organizaciones, como por ejemplo MethodWare, se dedican no sólo a la capacitación de personas sino que venden soportes informáticos para la administración de riesgos y la aplicación de auditorías basadas en riesgos. Como colofón de todos estos desarrollos vale afirmar que sin dudas la administración de riesgos ha sido reconocida como una herramienta de la que no puede prescindir la dirección de una empresa en su empeño por lograr una mejora continua de sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos. Finalmente diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de Control Interno.

Como resultado fue emitida la definición de Control Interno que aparece en el informe de “Marco Integrador de Control Interno” elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Tredway lo que define como un proceso ejecutado por el consejo de directores en la institución, designado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimientos de leyes y reglamentos.

El Control Interno es un proceso, es decir, una medida para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Un conjunto de acciones estrechamente estructuradas para alcanzar una meta. Es efectuado por personas, no se refiere a manuales, normativas y modelos, sino seres responsabilizados desde el primer nivel de la organización hasta su base. El sistema de Control Interno se caracteriza por tener en cuenta la división del trabajo ordenado, ofreciendo la debida protección contra pérdidas por fraude y uso indebido de los recursos por descuido del personal. Así tenemos que este sistema se fundamenta en la separación de funciones entre las distintas áreas, con un carácter mucho más abarcador, al dejar de ser economía el centro del sistema, involucrándose en él a todas las áreas. No es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos por lo que se hace muy importante conocer todas sus limitaciones. Pero no se debe dejar de tener en cuenta que los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos y generales.

Mediante el control deben cerciorarse de que las acciones de los miembros de la entidad conlleven a obtener metas. Deberá de registrarse y evaluarse sistemáticamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinado las desviaciones en cuanto a los planes, proyectos, presupuestos, normas o regulaciones a los efectos de determinar las medidas correctivas correspondientes.

Visión del Control Interno

ANTERIOR	ACTUAL		
Controles contables	Establecimiento de Sistemas de Control Interno		
Controles tácticos	Controles estratégicos (gerenciales)		
Supervisión (Autocontrol componente alto de tecnología)	Comprobación	Controles	operativos
Revisión	Verificación actual		

G. Capote, 2000 en la revista Auditoría y Control No 1
Ley 87 Ministerio de Finanzas y Precios artículo 1º de 1993

1.2 Evolución histórica del control interno en Cuba

El Control Interno en nuestro país está hecho para el control de todos y para todos, porque es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados diviertan en beneficios de todas las masas trabajadoras, porque son ellas las conductoras de la sociedad, las poseedoras de los medios de producción y, por ende, los beneficiarios del resultado del trabajo.

En este sentido en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se señala:...

”En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y mas vinculación a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa. Es decir, las actividades de producción, distribución, financiamiento y administración, entre otras, que son regidas por dicho control.

El control interno es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico. El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de patrón a empleado.

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre los empresarios, profesionales y legisladores. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios. De su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas. Que mejor convengan, según los intereses de la empresa.

Mediante el control, el director debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la entidad la lleven a la obtención de sus metas. Es decir, debe registrar y evaluar sistemáticamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuesto, normas o regulaciones, a los efectos de determinar las medidas correctivas correspondientes, garantizando su ejecución y la rectificación de las desviaciones.

La situación económica del país, , caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros a causa de la influencia de un entorno internacional muy adverso y por las radicales transformaciones en cuanto a descentralización y utilización de los mecanismos de mercado, exige el perfeccionamiento y aplicación adecuado de los Sistemas de Control, en aras de lograr el aumento de la eficiencia, objetivo central de la política económica del Partido y el Gobierno.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en los debates de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se aprueba el lineamiento número 12 del Modelo de Gestión Económica que plantea: “ la elevación de la responsabilidad y las 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”. El lineamiento número 74 de la Política Económica Externa traza la necesidad de “continuar prestando la máxima atención a la selección y al control de los cuadros responsabilizados con promover los intereses económicos internacionales del país, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica. Fortalecer la preparación económica,

financiera, técnica y jurídica de los diferentes equipos o grupos negociadores”

En Cuba se ha desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades.

Con el fin de obtener una garantía razonable en la aplicación del Control Interno se han diseñado una serie de normativas y reglamentos vigentes que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas.

Con este propósito en nuestro país se define el control interno como “el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los 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.”¹

Las normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del Sistema de Control Interno en Cuba son:

El Ministerio de Finanzas y Precios emite la Resolución 297/03 en la cual se expone que el Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del Control Interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

La Resolución 13 del 2003 y 2008 del Ministerio de Auditoría y Control. Exige todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del plan de medidas para la prevención, detención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas. La Guía Nacional de Control Interno año 2008. Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y el Ministerio de Auditoría y Control. Medidas de Control Interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información y comunicación y

¹ Ministerio de Finanzas y Precios: Resolución 297/2003

la supervisión, junto con las medidas tradicionales de los subsistemas de los Efectivos 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, Precios y Tarifas.

El 1ro de Agosto de 2009 fue aprobado la Ley 107, por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, teniendo entre sus funciones específicas, según lo establecido en el ART 31 inciso I) normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

En Cuba el desenvolvimiento del Sistema de Control Interno se ajustaba a los requerimientos recogidos en la Resolución Ministerial 297/03 vinculado a lo establecido en la Resolución 13/06. En los momentos actuales esas dos Resoluciones quedan derogadas y en su lugar comienza a surgir efecto desde el mes de marzo del año en curso la Resolución 60/11 emitida por la Contraloría General de la República. La Resolución plantea en su Capítulo IV artículo 18 que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al Sistema de Control interno. Además, que toda acción de control que ejecute el Sistema de Control y Supervisión del Estado establecido mediante la Ley No. 107, verifica el Sistema de Control Interno implementado en el tema objeto de revisión, y que a partir de la entrada en vigor de la presente resolución, los jefes de los órganos, organismos de la Administración del Estado y entidades nacionales establecen en un término de sesenta (60) días naturales, la definición de los plazos para el diseño e implementación de los sistemas de control interno, de cada una de las organizaciones y entidades que se les subordinan o de las cuales son órgano de relación.

En nuestro país se emite la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el Control Económico y Administrativo de las entidades cubanas. Es un documento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento de carácter tiránico. El mejor sistema de Control Interno es el que no daña las relaciones de empresa a clientes

y mantiene a un nivel alto de dignidad humana las relaciones patrona empleado. **(ANEXO 1).**

La importancia que esta adquiriendo el Control Interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesaria que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva una responsabilidad que hasta ahora se había dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Es necesario que se tenga claro en que consiste el Control Interno para que se pueda actuar al momento de su análisis ya que este no tiene el mismo significado para todas las personas lo cual causa confusión para los empresarios, profesionales, legisladores y otras personas y en consecuencia se originan problemas de comunicación dando orígenes a problemas dentro de la empresa.

En conclusión, podemos decir que la experiencia adquirida en el control interno, en los últimos tiempos, por causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman, de forma efectiva, responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso, es necesario que la administración tenga claro en qué consiste dicho proceso para que pueda actuar al momento de su implantación.

En la normativa se definen siete principios básicos los cuales deben ser cumplidos por los sistemas de control interno que se diseñen: legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, cargo y descargo, y autocontrol; así como tres características generales: ser integral, flexible y razonable. El sistema de control interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales antes mencionados, estos componentes son los siguientes:

1. Ambiente de Control,
2. Gestión y Prevención de Riesgos
3. Actividades de Control,
4. Información y Comunicación y
5. Supervisión y Monitoreo

En el presente trabajo se tomará como referencia el componente GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, a continuación se hace una fundamentación teórica de lo establecido respecto al mismo.

El componente GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el plan de prevención de riesgos. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura 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. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

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.

Fuentes de riesgos por áreas (externas e internas).

La identificación de los factores internos y externos que contribuyen a que aumente el riesgo a nivel de empresa resulta esencial para una evaluación eficaz de los riesgos,

de lo que se trata es de conocer por qué pueden suceder eventos no deseados que se traduzcan en pérdidas para la empresa.

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.

En el proceso de Gestión de Operaciones existen riesgos que se asumen pero sin dejar de tener en cuenta cuánto daño puede ocasionar estos a la institución.

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

1.3 La gestión de riesgos. Definición, objetivo e importancia.

La existencia de riesgos constituye una realidad a la que las personas deben enfrentarse día a día. Por lo tanto, la probabilidad de pérdidas vinculadas a la ocurrencia de determinados acontecimientos debe ser considerada cuidadosamente, si se desea obtener resultados positivos en cualquier actividad donde existan situaciones riesgosas.

En los últimos tiempos se ha desarrollado una actividad orientada a la investigación del riesgo, que trata de definir su naturaleza, terminología y partes, así como las herramientas para enfrentarlo con eficacia. De una forma más sencilla se puede definir que la Gestión de Riesgos es el proceso destinado a la identificación, evaluación y control de aquellas actividades riesgosas que pudieran afectar el buen funcionamiento que se desarrollan en una Entidad.

La Gestión y Prevención de Riesgos es el componente que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación perfecta logrando su objetivo fundamental.

En la Empresa de Ómnibus ASTRO dentro de la actividad de prevención se tiene en cuenta fundamentalmente los siguientes tipos de riesgos:

Riesgo de Cumplimiento: Acompaña la Función de Cumplimiento en todas las actividades financieras que realiza la actividad del proceso de operaciones:

- ☐ Incumplir las Leyes.
- ☐ Incumplimiento inadecuado e insuficiente de las regulaciones establecidas en el MITRANS y el Manual de Instrucción y Procedimientos.
- ☐ No accionar adecuadamente para prevenir y enfrentar acciones delictivas.
- ☐ Permitir que se utilicen inadecuadamente los servicios que se prestan a los clientes. Riesgo Legal: Este tipo de riesgo se controla mediante la verificación de que las operaciones realizadas estén de conformidad con las disposiciones legales, así como con las políticas y normativas aprobadas por las normas y regulaciones del MITRANS.

Riesgo de Reputación: La principal herramienta para aminorar este tipo de riesgo es mantener y aplicar amplios y efectivos mecanismos de control para el conocimiento del cliente, en las áreas operaciones o relaciones con clientes sensibles o proclives al uso involuntario del proceso de operaciones en actividades ilícitas, tales como falsificación de documentos en el área de recaudación, no entrega del efectivo que se recauda diario por el chofer, violación de procedimientos contables en la actividad de recaudación.

Riesgo Operacional: Es el potencial riesgo de pérdidas directas o indirectas que se presenten como resultado de procesos internos inadecuados o fallidos, errores humanos o de sistemas, o bien por eventos externos. Estos se clasifican en:

- ☐ Procesos y procedimientos
- ☐ Personas
- ☐ Sistema de Tecnología
- ☐ Eventos Externos.

Objetivo de la Administración de Riesgos

Minimizar los efectos adversos de los riesgos con un costo mínimo a través de la identificación, evaluación, y control de los mismos.

Su importancia esta dada por:

El mercado es más competitivo en calidad y exigencia, al insertarse el país en la economía de mercado, todas las reglas derivadas de esa situación hay que conocerlas para ser mas eficientes.

Aumenta el monto de los daños potenciales a terceros y al medio ambiente. La población crece, también crece la infraestructura, el impacto ambiental es cada vez más fuerte.

Aumenta la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos. Las posibilidades de que ocurra un siniestro. Saber que la materialización del riesgo es proporcional al aumento de la complejidad tecnológica.

Aumentan los valores de los activos expuestos a riesgos. Las nuevas inversiones y la reposición de otras aumentan el valor de los activos.

1.4 La Administración 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 implementan 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.

Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores

sistemas de Control Interno y de informes sobre los mismos. El Control Interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

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 dinámica 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.

El riesgo es uno de los conceptos más discutidos en los círculos académicos y profesionales. A favor de lo anterior se hace necesario analizar el tratamiento que les dan a los mismos diferentes autores:

En su versión etimológica, el Riesgo estuvo asociado a la palabra del catalán antiguo Rec. y la lengua de occitano antiguo resegué, básicamente de origen desconocido. Según suposiciones establecidas, se ha planteado que tuviera el mismo origen que el castellano Risco, traducido como “peñasco escarpado”, antiguamente Riesgo, por el peligro que corre el que transita por estos lugares.

Con el tiempo, el uso de esta palabra fue evolucionando para designar fenómenos en desequilibrio.

La acepción más divulgada y conocida actualmente se define como “peligro que corre”. Por consiguiente, el riesgo como fenómeno, surge asociado para caracterizar situaciones de peligro o advertencia que inducen a momentos de incertidumbre. Vista la característica que indica la acepción del riesgo, en el sentido amplio de la palabra, se analiza el concepto desde el punto de vista económico. En este sentido, el fenómeno ha sido definido como la posibilidad de que ocurra un suceso, cuya probabilidad puede ser o no medible.

La Administración de Riesgos es una disciplina relativamente joven, aunque se practica desde hace mucho tiempo. Sus verdaderos inicios se remontan al momento en que el Hombre superó su creencia en los poderes sobrenaturales como fuerzas que decidían el resultado de su actividad económica y social.

La idea principal de su estudio de los riesgos económicos es que ser empresario significa correr riesgos porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse a los riesgos en el ambiente económico. En su libro, F. Knight ha

desarrollado también unas de las principales formas de respuesta y control del riesgo: transferencia, reducción y otros.

Los economistas Milton Friedman, John Von Neuman y Joseph Stieglitz son reconocidos entre los “padres” de la teoría de la elección en situación de riesgo e incertidumbre. Sobre la base de sus estudios se desarrolló la teoría moderna de la gestión financiera. Harry Markowitz elaboró un modelo matemático que muestra cómo los inversionistas pueden conseguir el menor riesgo posible con una tasa determinada de rendimiento. William Sharpe tomó como punto de partida los resultados de Markowitz y desarrolló sus implicaciones en los precios de activos.

Así surge el interés académico por los aspectos psicológicos, sociales y culturales en el proceso de la toma de decisiones económicas. Autores como Herbert A. Simon, Paul Slovic, Amos Tversky y Daniel Kahneman critican la teoría de la utilidad como adopción de decisiones bajo riesgo y contribuyen con el desarrollo de modelos de comportamiento no racionales que rompen con la concepción clásica del “homo economicus”. H. Simon recibe el premio Nóbel de Economía por su investigación pionera en el procedimiento de toma de decisiones dentro de las organizaciones económicas, donde defiende la tesis de que las empresas actúan para alcanzar objetivos que no son los óptimos desde el punto de vista de la racionalidad: su conducta no se fundamenta en el principio del máximo beneficio, sino de elegir alternativas satisfactorias.

Actualmente los esfuerzos se dedican al desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas para la administración de riesgos, al tiempo que ésta se consolida con un enfoque integral que va más allá de su marco inicial como componente del Control Interno.

La administración de riesgos ha pasado a formar parte de otras prácticas profesionales como la Planeación de la Continuidad del Negocio. Como colofón de todos estos desarrollos vale afirmar que sin dudas la administración de riesgos ha sido reconocida como una herramienta de la que no puede prescindir la dirección de una empresa en su empeño por lograr una mejora continua de sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Las herramientas más utilizadas para desarrollar la actividad de identificación

de riesgos según Del Toro y col (2005) son los cuestionarios, organigramas, diagrama de flujos, inspecciones, entrevistas y otros.

En la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República se declara que el Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, evaluando así la vulnerabilidad del sistema. Como afirma Quiroz:

“El Control Interno y la Gestión de los Riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener una consideración similar”

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 la evaluación de los riesgos se considera que además de identificarlos al nivel de empresa, éstos deben ser identificados y analizados al nivel de actividad, departamento y operación para poder estimar la importancia de los mismos, y establecer actividades de control que garanticen al máximo su gestión. La correcta evaluación al nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad, garantizando así el cumplimiento de los objetivos previsto.

1.5 La Administración de Riesgos en Cuba.

Justamente cuando nacía la Administración de Riesgos en los países desarrollados, se producían en Cuba los cambios sociopolíticos más trascendentes de su historia. El fomento de una predominante economía estatal y el desarrollo de un programa social de largo alcance, condicionaron rasgos muy particulares de la Administración de Riesgos.

La práctica de la Administración de Riesgos cubana se ha caracterizado

por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico- técnicas que norman aspectos parciales.

Con la puesta en vigor de las Resoluciones 297/03 de Control Interno del Ministerio de Finanzas y Precios y la Resolución No.13 del Ministerio de Auditoría y Control,(relacionada con la detección y enfrentamiento de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, que se hayan presentado o puedan presentarse en una entidad, para lo cual se establece el diagnóstico de los riesgos y la elaboración del plan de prevención) actualmente derogada por resolución 117 de este ministerio entrando en vigor la Resol 60 de 2011 de la Contraloría General de la República ; la Administración de Riesgos comienza a tomar una estructura más integral, lo que no es suficiente todavía si tenemos en cuenta que tanto por la alta especialización profesional requerida, como por la importancia económica del mismo, a la empresa cubana le resultaría más ventajoso desde el punto de vista económico contratar este servicio en las oportunidades que lo requiera, que desarrollar y mantener especialistas en la materia, pero la carencia de expertos de Administración de Riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender la actividad en las entidades, parecen entonces una consecuencia de la falta de aplicación de una política de Administración de Riesgos integradora.

En la capital de nuestro país se ofrecen servicios de consultoría de seguridad por(ARIES), Administración de Riesgos Tecnológicos. Esta consultoría ofrece sus servicios en prevención, control, emergencias y cursos de capacitación relacionados con la materia. La Consultoría Económica CANEC se encuentra prestando servicios en todo el país de asesoramiento a las empresas en la identificación, evaluación, y control de los riesgos, para dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República e impartir cursos sobre Administración de Riesgos, lo que permitirá el avance hacia la constitución del servicio de Administración de Riesgos, con lo que se iniciaría el camino hacia la creación y desarrollo de la Gerencia de Administración de Riesgos.

1.6 Gestión por procesos

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés

creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

En el Modelo Europeo de Excelencia de Calidad (EFQM) se dedica un módulo a la Gestión de los Procesos basándose en los siguientes criterios:

Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización

Cómo gestiona la Organización sistemáticamente sus procesos

Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora

Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad
Cómo se evalúan las mejoras

□ **¿QUÉ ES UN PROCESO?**

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (Resultado). Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de

una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos, resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda. Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos. Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida. El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto. Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada.

Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

Clasificación de los Procesos:

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

Procesos Estratégicos: Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de

negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Claves: Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa de servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo: En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de

apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorías Internas.
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas.
- Gestión de Productos No conformes.
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo Etc.

Principios de la Gestión por Procesos: Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

No existen procesos sin un producto o servicio. No existe cliente sin un producto y/o servicio. No existe producto y/o servicio sin un proceso.

Mapa de Procesos:

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

El diagrama de flujo, también conocido como mapa de proceso representa esquemáticamente los flujos de entradas y salidas, como también la secuencia de actividades con sus respectivos flujos que son llevados a cabo para lograr un objetivo definido.

Un mapa de procesos detallado, va más allá de la diagramación lógica de las actividades con sus flujos de entradas y salidas, porque además muestra información de los estándares bajo los cuales debe funcionar la realización de tales actividades. El mismo permitirá identificar qué, cómo, quién, cuando, dónde, y cuánto es necesario para lograr los objetivos deseados, permitiendo una

visión compartida del esquema de funcionamiento lo cual permite focalizar oportunidades de mejora.

Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales

"mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Se trata de una herramienta de gestión que permite analizar los factores de éxito, priorizando la aplicación de objetivos y recursos, valorando la interacción entre procesos. Siendo un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo.

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Los mapas de proceso son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa, y por eso el lugar de los manuales de procesos no son únicamente los escritorios de los trabajadores de una empresa, ya que este muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas.

Un buen mapa de procesos debería representar los procesos críticos de la empresa, indicando sus entradas, salidas, y recursos asociados. Como todo buen mapa, su principal utilidad es "guiar" a todos los procesos existentes en la empresa y ayudar en gran medida al fácil trabajo de esta, así como impulsarla a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales. Además presenta un valor agregado pues tiene la oportunidad de desarrollar documentos para estandarizar los procesos.

Es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y

detectar cuando una información esta siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que al representar gráficamente los eventos donde se pueden visualizar rápidamente (las Interfaces, Recursos, Puntos Críticos, prioridades etc.) de una organización u empresa específica, entregará no solo los puntos críticos en los procesos sino que también permitirá identificar claramente los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización.

Un mapa de procesos que se requieren para completar un trabajo permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También facilita la evaluación de cómo se entrelazan las distintas actividades que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

1.7 Metodología para implantar el componente Gestión y Prevención de Riesgos en el proceso de operaciones de la empresa de Omnibus Astro Holguin.

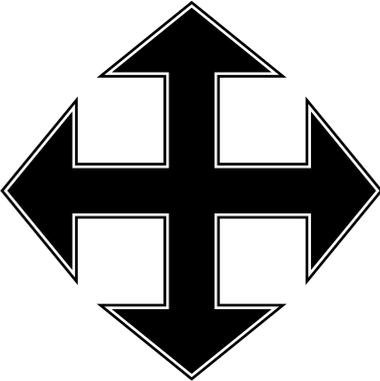
El modelo propuesto para la Gestión y Prevención de Riesgos, tiene como referencias las investigaciones del marco integrador, se toma en consideración la resolución 60-2011 CGR sobre el Control Interno y la Metodología de la Administración del Riesgos, aportada por Hernández y Martínez (2009).

El modelo de Gestión y Prevención de Riesgos propuesto según la resolución 60/2011 CGR con sus normas es representado como muestra la figura:

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS SEGÚN RESOLUCIÓN 60-2011 DE LA CGR



DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PROCESO



IDENTIFICACION DEL RIESGO Y DETECCION

EVALUAR LA FRECUENCIA Y EL IMPACTO



ESTMACION DEL RIESGO



DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL



PREVENCION DE LOS RIESGOS

Este modelo se encuentra dividido en tres fases: En la primera se realiza la identificación de riesgo mediante el uso de técnicas, de todos los eventos internos y externos que puedan afectar el proceso y las actividades en estudio, las causas que los originan y la división de los mismos. La segunda fase comprende el análisis cualitativo de los riesgos identificados, la determinación de la importancia y el nivel de jerarquía de los mismos dentro de la estructura analizada. Por último la tercera fase en la que se realiza el control a los riesgos identificados y ya estimados, mediante las alternativas de solución y medidas de control según su importancia relativa.

Fases para la aplicación del modelo propuesto:

Fase 1: Identificación de los riesgos y detección del cambio.

- 1- Determinación de los objetivos estratégicos de la entidad.
- 2- Identificación del proceso objeto de estudio expuesto a riesgos.
- 3- Identificar los riesgos relevantes internos y externos que afectan el logro de los objetivos y las causas que los originan.
- 4- Identificación de todos los riesgos que afectan el objetivo general del proceso estudiado.
- 5- Aplicación de las técnicas para la identificación de eventos.
- 6- Depurar e integrar el inventario para evitar repeticiones y que sea excesivo.
- 7- Determinar la importancia relativa de los riesgos en la estructura de la UEB.
 - Análisis cualitativo y cuantitativo, (medir y jerarquizar).
 - Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto.
- 8- Asignar el nivel de prioridad al riesgo mediante la aplicación de la técnica (mapa de riesgos).

Fase 2: Determinación de los objetivos de control del riesgo.

Asumir la alternativa de solución para cada tipo de riesgo.

- a. Determinar el tipo de medida correspondiente a cada riesgo identificado.
- b. Determinar la técnica de control adecuado para cada tipo de riesgo.

Fase 3: Prevención de Riesgos.

Se elaborará el plan de prevención según el modelo establecido por la resolución 60/11 CGR.

Para determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la entidad, hay que considerar las circunstancias que influyen sobre éstos, y si son relevantes para el riesgo que estamos estimando, tener en cuenta las herramientas a aplicar. De la importancia de la estimación del riesgo, se desprenden dos acciones fundamentales:

Medir: Asignarle un valor al riesgo previamente identificado.

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

1.8 Aplicación de la Metodología a las normas del componente Gestión y Prevención de Riesgos establecido por la resolución 60/ 11 CGR.

Fase 1. Norma a): Identificación de los riesgos y detección del cambio.

Los riesgos fueron identificados a partir del análisis e identificación de los puntos vulnerables dentro del proceso y las actividades de la prestación de los servicios, además de los resultados del autocontrol con la guía de la CGR y encuestas a trabajadores. El método de investigación de observación y exploración en campo, fue más provechoso por el conocimiento de la autora en la actividad donde se realiza el trabajo, ya que en resultados de auditoría no se reflejan estos riesgos. Aunque se puede señalar que es posible profundizar y determinar mayores riesgos

si se llevan al análisis de cada actividades, ya que se valoraron a nivel un proceso y sus actividades.

Para la identificación de los riesgos internos y externos, después de formulados los objetivos, el grupo de trabajo de conjunto con los responsables de las actividades áreas y procesos, desarrollan una tormenta de ideas identificando todo aquello que pudiera afectar su cumplimiento, utilizando diferentes herramientas de trabajo tales como:

METODO DE EXPERTOS: Se basa en utilizar la solución de la etapa o sub-etapas mediante juicios de expertos (Personas con conocimientos teóricos y prácticos sobre el problema analizado), los cuales tienen libertad de expresar sus criterios. Cada experto propone las alternativas que consideren. Posteriormente, se integran las propuestas y se selecciona la mejor.

TORMENTA DE IDEA: Su función es generación de ideas y tiene como objetivo obtener un máximo de ideas, aumentar la probabilidad de respuestas útiles que luego pueden ser combinadas y perfeccionadas, alentar las ideas de otros y constituir a desarrollarlas.

DINAMICA EN GRUPO: Este es uno de los instrumentos mas utilizados para la recopilación de información con mayor facilidad. Uno de los procedimientos a seguir para la aplicación de esta técnica es el siguiente: (Variante tira de papel).

Una etapa importante en el proceso de identificación y estimación de riesgo, es la determinación de los cambios que pueden producirse en el medio ambiente de la entidad, donde esta desarrolla la acción. En estos momentos el crecimiento de la UEB ha sido vertiginoso además de sufrir cambios estructurales y reingeniería por el reordenamiento empresarial que se lleva a cabo en el país y el organismo.

Se requiere entonces de un sistema de información competente que sea capaz de recibir, procesar y transmitir información que se refiera a los acontecimientos, condiciones, hechos que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar, por tanto se hace necesario que la entidad perfeccione su sistema en el componente de información y comunicación así como el trabajo que debe realizar a través del componente Supervisión y Monitoreo.

Fuentes de riesgos por áreas (externas e internas).

La identificación de los factores internos y externos que contribuyen a que aumente el riesgo a nivel de empresa resulta esencial para una evaluación eficaz de los riesgos, de lo que se trata es de conocer por qué pueden suceder eventos no deseados que se traduzcan en pérdidas para la empresa. Para el desarrollo de esta norma del componente se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Determinar las fuentes de riesgos (externas e internas) por nivel de organización.
- Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos generales o específicos, atendiendo al ámbito en que se aplique la metodología.
- División de los riesgos puros para su análisis.
- Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la entidad.
- Asignación del nivel de prioridad de atención de los riesgos.

El nivel de prioridad de los riesgos tiene tres categorías: (alto, medio, bajo) pero dentro de cada categoría existen riesgos con mayor prioridad que otros debido a la frecuencia de ocurrencia del mismo y el impacto que tenga en las diferentes actividades de la empresa. En el mapa de riesgo un riesgo alto se representa por rojo, el color naranja un riesgo medio y el amarillo un riesgo bajo y 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 de bajo a medio.

(+) Ligeramente – Moderado

Poco frecuente – Moderado

Ligeramente – Leve

(-) Poco frecuente – Leve

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

(+) Moderado – Grave.

Ligero – Grave

Poco frecuente – Grave

Moderado – Moderado

(-) Moderado – Leve

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

(+) Frecuente – Catastrófico (0).

Moderado – Catastrófico (0).

Ligero – Catastrófico (0).

Poco frecuente – Catastrófico (16).

Frecuente – Grave (1-15-18).

Frecuente – Moderado (2-9).

(-) Frecuente – Leve. (5-8).

Nota: (+) y (-) se utilizan para indicar el orden de prioridad.

Fase 2. Norma b): Determinación de los objetivos de control.

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

Evitar el riesgo:

Esta alternativa es importante para una entidad en el momento que establece proyectos y programas para crear, ampliar y modificar las operaciones. Con las medidas del PPR y el Comité de Prevención de Riesgos se pueden evitar los que clasificaron en esta alternativa.

Eliminar sus causas y reducir los efectos:

Puede ser factible o no, es poco probable que se puedan eliminar la totalidad de los riesgos, sino algunas de sus causas. Si podemos tener en cuenta que los efectos de la ocurrencia de un riesgo, si se puede ser reducida en mayor o menor grado, todo lo anterior estará en dependencia directa de la calidad del riesgo que se trate y de cómo afecte éste a los procesos.

Retenerlo o asumir el riesgo:

Debe realizarse de manera consciente y activa, se refiere a pérdidas frecuentes y de bajo impacto financiero que la entidad como tal puede asumir, entre las cuales se encuentran, custodios, serenos, medidas de seguridad.

Transferirlo:

Los efectos adversos se trasladan a otra entidad donde un tercero lo asume; es la más conocida por interesados e intermediarios, permite un manejo financiero, sobre todo aquellos riesgos medianos y graves.

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

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

Organizativas:

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

Materiales:

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

Medidas humanas:

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

Medidas de contingencia:

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

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

Prevención:

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

Medidas preventivas:

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

Previsión:

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

Fase 3. Norma c) Prevención de Riesgos.

Según el glosario de términos de la resolución 60-2011 CGR. Las medidas a tomar en el PPR son acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa. No deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos. Las medidas no deben expresarse en forma de aspiraciones o anhelos, sino en acciones concretas y medibles, que respondan a cómo lograr lo plasmado con anterioridad. El plan de Prevención se elaborará por el modelo establecido en la Resolución 60/11 CGR.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al de la entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes

elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

Objetivos:

1. Mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos;
2. La observancia de las disposiciones administrativas y legales pertinentes
3. La consecución de los objetivos.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es un proceso en el están involucrados la dirección y el resto del personal de la organización, integrado dentro del establecimiento de la estrategia corporativa, y diseñado para la identificación y gestión de los riesgos de tal manera que asegura de manera razonable la consecución de los objetivos establecidos en cuatro categorías.

1. Objetivos estratégicos
2. Objetivos operativos
3. Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros.
4. Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio.

Los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, son divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad.

En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

CAPÍTULO 2: IMPLANTACIÓN DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS SEGÚN LO ESTABLECE LA RESOLUCIÓN 60/2011 CGR APLICACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA EMPRESA DE OMNIBUS ASTRO HOLGUÍN.

En el capítulo que se desarrollará a continuación se hará referencia a la situación general de la entidad y los riesgos asociados a procesos que presenta el proceso de operaciones, así como la propuesta para administrar los riesgos y evitar pérdidas por conceptos de delitos implementando la Resolución 60 de marzo del 2011 en el proceso seleccionado.

2.1 Caracterización de la entidad.

La Empresa de Ómnibus ASTRO Holguín, con domicilio legal en Camino al Infierno No. 3 entre calle 54 y Prolongación Camino al Infierno, Pedernales, Holguín, fue creada el 10 de junio de 2002, según Resolución 206/02 del Ministro del Transporte.

Tiene personalidad Jurídica independiente y patrimonio propio, integrada al Grupo Empresarial de Transporte por Ómnibus, en forma abreviada ASTRO y subordinada al Ministerio del Transporte, está registrado con el código No. 151.0.4616 en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP).

Objeto Social de la Empresa de Ómnibus ASTRO Holguín

Mediante la Resolución No. 206/02 del Ministro del Transporte, de fecha 10 de junio de 2002, se aprueba como objeto social de esta entidad, el siguiente:

Ejecutar servicios de transportación a cualquier distancia a la población y extranjeros, así como a entidades cubanas y extranjeras, ofrecer servicios de asistencia técnica y reparaciones a medios de transporte dentro y fuera del sistema empresarial, así como traslado de valijas y bultos postales.

Planeación estratégica

MISIÓN

Brindar un servicio de excelencia en la transportación de pasajeros, el traslado de valijas y bultos postales, la asistencia técnica y la reparación de medios de transporte, con **oportunidad, seguridad** y eficiencia contando para ello con un colectivo comprometido a garantizar el éxito de la Empresa de ómnibus ASTRO Holguín y la satisfacción de nuestros clientes.

Teniendo en cuenta esta misión, la Dirección de la Empresa se ha trazado la siguiente visión:

VISIÓN

Somos un colectivo que nos distingue la profesionalidad en los servicios”.

VALORES

La ética a nivel personal y profesional, que favorezcan un elevado desempeño en las relaciones con los clientes internos y externos, el prestigio y el reconocimiento social.

Conductas observables a través de los cuales se manifiesta este valor:

- Se encuentra altamente comprometido con los clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado.
- Trabaja honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo.
- En las actividades cotidianas actúa con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente.
- Preservarse de divulgar a otro nivel las informaciones que corresponden al ámbito interno de la organización.

La disciplina del personal, mediante la exigencia en el actuar con honor y respeto ante los dirigentes, funcionarios y clientes en general con una conducta adecuada y mantenida en cualquier actividad del desempeño cotidiano así como cumpliendo con un conjunto de normas y preceptos de la sociedad.

Conductas observables a través de los cuales se manifiesta este valor:

- Actuar con honor y respeto ante los dirigentes, funcionarios y clientes en general.

- Cumplimiento de las funciones y tareas del puesto o cargo en tiempo y forma.
- Cumplimiento de las normas y preceptos establecidos en el reglamento disciplinario de la organización.

La honestidad a nivel personal y profesional, la cual será desarrollada al máximo en las relaciones con los clientes y miembros de la organización al ejecutar acciones y palabras con decoro, transparencia y su correspondencia entre la forma de pensar y actuar, manteniendo una posición de honor y vergüenza en defensa de la verdad bajo cualquier circunstancia.

Actuar con honor, dignidad, honradez, moral, austeridad y respeto por los recursos del pueblo incapaz de robar, estafar o defraudar como principio básico del desempeño.

Conductas observables a través de los cuales se manifiesta este valor:

- No apropiarse de lo ajeno, rechazo a las manifestaciones de fraude, hurto, robo.
- No malversación de los recursos y medios disponibles para la actividad que se ejerce.
- Rechazo a toda manifestación de corrupción, soborno o abuso del cargo
- Trabaja honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo.

Trabajo en equipo que permita compartir los conocimientos, insertarse en los cambios de trabajo para solucionar de manera conjunta los problemas, mediante la implantación de una sincera política de relaciones basadas en la cooperación, ayuda y contribución con el colectivo de trabajadores en todas las tareas, que ha de conseguir la mejora de la convicción y vocación de solidaridad.

Conductas observables a través de los cuales se manifiesta este valor.

- Cuando se concibe las soluciones en conjunto interdisciplinario que le permitan a la organización optimizar su desempeño.
- Cuando se hace uso del desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales.

La profesionalidad del personal, mediante el desarrollo e incremento de los conocimientos y experiencias requeridas para estar identificada con la calidad y la excelencia en la realización de los objetivos planteados así como cumplir con la misión social de nuestra organización.

Conductas observables a través de los cuales se manifiesta este valor:

- Dominio pleno de las funciones que desempeña y mantenerse actualizado del nivel alcanzado en las producciones y servicios que brinda la organización.
- Lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que sólo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.
- Realiza su trabajo bien hecho y entregado a tiempo.
- Garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

Estructura organizativa

La estructura organizativa proyectada para el funcionamiento de la Empresa de Ómnibus ASTRO Holguín está integrada por una Dirección y subordinada a ella las Subdirecciones de: Economía, Recursos Humanos, Técnica, ATM y Operaciones (ver **Anexo 2**).

La plantilla aprobada es de 349 trabajadores

Plantilla cubierta: 265

Escenarios

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, ecológico, económico, político y social y, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos”.

Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno optimista, que describe la mejor situación de las variables que pueden

afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno pesimista, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario: uno realista o normal, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

Escenarios Probables de Actuación

Escenario Normal

- El panorama internacional complejo y adverso no ha podido impedir la continua recuperación económica que se viene realizando en el país y es posible mitigar la influencia de factores funestos tales como:
 - a) La crisis económica mundial.
 - b) El mantenimiento del bloqueo a Cuba por parte de Estados Unidos.
 - c) La inestabilidad en los precios de los combustibles.
 - d) Las presiones que ejerce Estados Unidos sobre gobiernos, organismos económicos y financieros internacionales, así como a empresas y a individuos para entorpecer y destruir nuestra economía.
- El país continúa la introducción de nuevas tecnologías que propician el incremento y la calidad en la transportación por Ómnibus.
- El sistema bancario está más consolidado y se han generalizado el uso de nuevos instrumentos de cobros y pagos.

Estrategias

- 1 Estabilizar las ofertas y la calidad de los servicios de de transportación de pasajeros.
- 2 Garantizar la entrega en tiempo el traslado de valijas y bultos postales.
- 3 Continuar el trabajo de reordenamiento y redimensionamiento del sistema de dirección con vistas a alcanzar mayor eficiencia en su gestión.
- 4 Incrementar la capacitación y superación de los trabajadores y cuadros.
- 5 Implementar lo establecido por la Política de Empleo, Seguridad Social y Atención al Hombre en la entidad.
- 6 Lograr la vinculación de la estimulación a los resultados finales y al comportamiento adecuado de los valores compartidos.

7 Trabajar en la incorporación de nuevas tecnologías al sistema.

Escenario Positivo

- En el panorama internacional se incrementa la lucha por la paz mundial y se aúnan esfuerzos por la disminución de la crisis económica que afecta hoy a la humanidad.
- Eliminación del bloqueo a Cuba por parte de los Estados Unidos y mantenimiento de buenas relaciones con la Unión Económica Europea.
- Se consolida la integración latinoamericana y el desarrollo de relaciones comerciales de amplio beneficio mutuo que eleva la calidad y los volúmenes de las exportaciones e importaciones del país.
- Existencia de un mercado interno equilibrando en ambas monedas, las finanzas internas del país son saneadas con un aumento del poder adquisitivo de la población con relación a los precios del mercado.
- Una mayor oferta de servicios de transportación de pasajeros, el traslado de valijas y bultos postales, la asistencia técnica y la reparación de medios de transporte como resultado del incremento de las asignaciones y de un buen soporte financiero.
- Los portadores energéticos se comportan muy favorablemente.
- Contamos con cuadros altamente calificados.

Estrategias

- 1 Elevar las ofertas y la calidad de los servicios de transportación de pasajeros, el traslado de valijas y bultos postales, que brinda la entidad a la población nacional y extranjera, así como a entidades cubanas y extranjeras, elevando la excelencia y competitividad de los mismos.
- 2 Incrementar la oferta y la calidad los servicios de asistencia técnica y reparación de medios de transporte dentro y fuera del sistema empresarial.
- 3 Elevar los abastecimientos de materias primas y materiales, insumos y equipos necesarios para el aseguramiento de los servicios que presta la entidad.
- 4 Elevar la calidad de vida de los trabajadores internos de la organización.

Escenario Negativo

- 1 El país no logra la recuperación económica por el recrudecimiento del bloqueo, la política de la Unión Europea hacia Cuba y otros países, que afectan las relaciones comerciales.
- 2 La Industria y la producción interna tienen una recuperación discreta.
- 3 La transportación de pasajeros por Ómnibus tiene serias limitaciones por la falta de partes y piezas fundamentales para las reparaciones y mantenimiento, incluido la entrega en tiempo y con calidad requerida.
- 4 Déficit en la transportación de pasajeros por Ómnibus por las dificultades con las contrataciones económicas y cooperadas con suministradores externos.
- 5 Amenazas de agresiones inminentes o estado de guerra en el país.

Estrategias

- 1 Optimizar la utilización de las reservas estatales y especiales.
- 2 Intensificar las acciones para el justo racionamiento.
- 3 Aplicar alternativas para la correcta distribución y la eliminación de inventarios ociosos, en busca de la realización de compras a partir del seguimiento de la rotación de los productos.
- 4 Establecer una estrategia para la transportación teniendo en cuenta las afectaciones de transporte y combustible.

Considerándose que en estos momentos a pesar de las dificultades existentes predominan las condiciones identificadas para un escenario normal.

2.2 Diagnóstico Estratégico. Análisis del Entorno. Campo de fuerza internas: Debilidades

- D 1** Insuficientes materiales y medios de trabajo.
- D 2** Baja profesionalidad en el personal destinado a la prestación de servicios.
- D 3** Infraestructura insuficiente (es insuficiente el espacio en naves y locales, el suministro de agua, las impresoras, existen problemas en cubiertas).

- D 4** Insuficiente equipamiento tecnológico para acometer las reparaciones y mantenimiento del parque automotor.
- D 5** Falta de partes, piezas y accesorios para la reparación y el mantenimiento.
- D 6** Desfavorable clima organizacional.

Campo de fuerza externas: Amenazas

- A 1** Limitaciones financieras para la adquisición de los recursos necesarios.
- A 2** Demoras en los niveles de aprobación de las inversiones definidas para la Entidad.
- A 3** Política de adquisición de los recursos centralizada por la Casa Matriz deficiente.
- A 4** Incumplimiento de los suministradores en los abastecimientos de los recursos.
- A 5** Alta dependencia de la tecnología importada.
- A 6** Fortalecimiento de la competencia.

Campo de fuerza internas: Fortalezas

- F 1** Se encuentra la Dirección de la Empresa fortalecida.
- F 2** Se cuenta con un mercado seguro.
- F 3** Se logra en estos momentos un alto índice de solvencia y liquidez.
- F 4** Se cuenta con un sistema de pago y de estimulación que incentiva a los trabajadores.
- F 5** Se cuenta con un parque de Ómnibus modernizado.

Campo de fuerza externas: Oportunidades

- O 1** Alta demanda de los servicios que oferta la entidad.

- O 2** Posibilidades de capacitación del personal en diferentes modalidades en función de elevar el nivel técnico profesional.
- O 3** Política de recuperación y reanimación del MITRANS.
- O 4** Apertura de la Economía Cubana a la concertación de nuevos contratos con suministradores.

2.3 Análisis de las relaciones internas y externas (Matriz DAFO)

Después que se identifican los factores hay que proceder a realizar el análisis de las relaciones internas y externas mediante la Matriz DAFO.

Clasificación: Se clasifica a cada factor de la forma siguiente:

Debilidad más importantes	1
Debilidad menos importante	2
Fortaleza menos Importante	3
Fortaleza más importante	4
Amenaza más importantes	1
Amenaza menos importante	2
Oportunidad menos Importante	3
Oportunidad más importante	4

Ponderación: Se distribuyen 100 puntos en función del peso o importancia que se le de a cada factor.

Resultado: Se obtiene de la multiplicación del orden de clasificación con el valor ponderado.

El resultado en ambas matrices será siempre un valor que podría ser mayor, igual o menor a 250.

En el caso de que el resultado ponderado de la Matriz de Factores Internos sea mayor que 250 se dice que predominan las fortalezas sobre las debilidades y por el contrario, si es menor de 250, predominan las debilidades.

En la Matriz de Factores Externos si el resultado ponderado es mayor que 250 predominan las oportunidades y si es menor que este valor predominan las amenazas.

La combinación de ambas matrices dará uno de los siguientes resultados:

(ANEXO 3 Y 4)

Empresa con grandes debilidades y amenazada

Empresa con grandes debilidades y con oportunidades

Empresa con fortalezas y amenazada

Empresa con fortalezas y oportunidades

Estrategia

Los resultados de la Matriz DAFO nos indican que la Empresa ómnibus ASTRO Holguín se encuentra en el cuadrante **III D. O** (Mín. – Máx.) = Medio. Esto equivale a la definición de **ESTRATEGIAS** y **PLAN DE ACCIONES** en un escenario **MEDIO** donde las estrategias han de ser **ADAPTATIVAS** por lo que las **ACCIONES** que se desarrollen deben estar encaminadas a minimizar las **DEBILIDADES** internas y aprovechar al máximo las **OPORTUNIDADES** del entorno. **(ANEXO 5)**

Líneas Estratégicas

- 1 Trabajar en el reordenamiento y redimensionamiento del sistema de dirección con vistas a alcanzar mayor eficiencia en la gestión.
- 2 Incrementar la capacitación y superación de los trabajadores y cuadros.

Áreas de Resultados Clave

Se definieron como Áreas de Resultados Claves (ARC), las siguientes:

- Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

- Operaciones.
- Técnica.
- Desarrollo Profesional, Ético y Moral de trabajadores y cuadros.

Objetivos estratégicos

O1 Implementar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) en la Empresa.

O2 Alcanzar la condición de listos para la defensa en la tercera etapa.

O3 Lograr el uso y control eficiente de los portadores Energéticos.

O4 Garantizar el cumplimiento del 100 % del plan de transportación de pasajeros con la seguridad y calidad requerida.

O5 Mantener el Coeficiente de Disponibilidad Técnica (CDT) del Parque igual o superior al 82%.

O6 Fortalecer la disciplina y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en la Empresa.

O7 Priorizar el trabajo con los Cuadros y sus Reservas, cumplimentando los lineamientos emitidos por el MITRAN.

2.4 Características Generales del Control Interno de la entidad

El Sistema de Control Interno implementado en la **Empresa Ómnibus ASTRO Holguín** se ha diseñado acorde a lo establecido por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, con el objetivo de garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. A partir del Sistema de Control Interno implementado se logra detectar las deficiencias existentes y tomar las acciones necesarias para erradicarlas, se evitan las violaciones de las regulaciones contables y financieras vigentes, la desviación, sustracción de recursos y su deterioro y se aumenta la calidad y el resultado positivo de Se realizó una encuesta a los dirigentes. **(VER ANEXO 6)**

De ellos se detectó:

□ El 100% conocen si están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general.

□ El 100% conocen si están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.

□ El 100% conocen si está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Plan de Prevención).

□ El 13% no conocen si se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación.

□ El 65% no conocen si existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar.

□ El 15% no sabe si se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores.

□ El 6% no sabe si están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general.

□ El 26% no conoce si se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.

□ El 11% no sabe si se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar.

□ El 100% sabe si están determinados los objetivos específicos a controlar.

□ El 8% no sabe si están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos

- El 11% no sabe si se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos.

□ El 11% no conoce si se da seguimiento

Para conocer el estado actual de la gestión de riesgos en el proceso de gestión de Operaciones. Se realizó una encuesta a los trabajadores (**VER ANEXO 6.1**)

De ellos se detectó:

- El 100 % conocen si están fijados los objetivos y metas de su área.
- El 15% no conocen si están identificados todos los recursos (materiales, financieros y humanos) necesarios para alcanzar los objetivos.
- El 16% no conocen 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.
- El 40% no conocen si en su área se han identificado los principales riesgos y peligros potenciales (internos y externos), así como las causas que los provocan.
- El 24% no conocen que como parte de los riesgos identificados se incluyen los relativos a los activos fijos tangibles con que cuenta su área.
- El 33% no conocen si se determina la importancia de los riesgos dentro de la estructura.
- El 16% no conocen y el otro 17% no saben si se le asigna un nivel de prioridad de atención a los identificados.
- El 47% no saben y el otro 18% no conocen si 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.
- El 16% no saben y el 8% no conocen si se realiza un chequeo sistemático del Plan de Prevención en los Consejos de Dirección y sobre la ocurrencia de hechos o manifestaciones se toman acciones conducentes a su eliminación.
- El 12% no saben y el otro 55% no conocen si 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 y las actividades desarrolladas.

- a) Se cuenta con un Comité de Control Interno subordinado directamente al Director de la **Empresa Ómnibus ASTRO Holguín**, encargado de supervisar el cumplimiento de las operaciones, tanto económicas como administrativas.
- b) En el control interno participa todos los trabajadores independientemente de la categoría ocupacional que tenga.
- c) Los controles a las áreas se realizan según el cronograma aprobado. Estos controles se realizan para comprobar el cumplimiento de los objetivos por cada especialidad siguiendo lo establecido en la Guía de Control Interno en correspondencia con lo dispuesto al efecto en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.
- d) Se realizan controles periódicos y sistemáticos a las áreas para comprobar el cumplimiento del plan de acciones para erradicar las deficiencias detectadas, conservándose sus documentos en un Expediente.
- e) Todos los trabajadores y dirigentes de la entidad vinculados a la custodia, conservación y utilización de los recursos materiales y monetarios responden por las infracciones que cometan.
- f) La responsabilidad máxima recae en el Director de la Empresa Ómnibus ASTRO Holguín y los demás dirigentes de la entidad , ya que **estos tiene** la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el estado extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.
- g) El Director de la Empresa Ómnibus ASTRO Holguín y los Jefes de las diferentes áreas tienen que velar porque se implementen y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre que significa no cumplir con lo que está regulado, pues todos los trabajadores son responsables de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

Como medida de aseguramiento que garantice un adecuado funcionamiento del Control Interno se definen cinco aspectos esenciales; ellos son:

- 1 Establecimiento de líneas claras de autoridad que permitan aplicar correctamente la responsabilidad individual.

- 2 Diseño adecuado de los registros y documentos donde se anotan las operaciones.
- 3 Confección de los Manuales de Procedimiento para cada una de las actividades que realiza la entidad, priorizando el Manual de Organización.
- 4 Realización de auditorías y comprobaciones internas.

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

El componente **Ambiente de Control** sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de la organización para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este es considerado como la base de los demás componentes. Se estructura en las siguientes normas:

- a) **Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:** la máxima dirección de la entidad tiene integrado a su Sistema de Control Interno, el proceso de planeación estratégica y operativa que incluye la planificación de los objetivos y planes de trabajo relacionados con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.
- b) **Integridad y valores éticos:** el Sistema de Control Interno de la entidad se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de la entidad, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que conocen y cumplen el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico de la Entidad y su Reglamento Disciplinario Interno.

El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización

y su entorno. Para esto, la entidad tiene definida de manera participativa sus valores, los que forman parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros, a través de la evaluación del desempeño.

c) **Idoneidad demostrada:** La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

El proceso de selección y aprobación del personal en la entidad, asegura que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, este consulta los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibe la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

d) **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:** La entidad ha elaborado su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

e) **Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos:** la entidad tiene establecido y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello ha diseñado los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como mantiene por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

El componente **Gestión y Prevención de Riesgos** no establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la entidad para alcanzar sus objetivos. El componente se estructura en las siguientes normas:

- a) **Identificación de riesgos y detección del cambio:** En la identificación de los riesgos, no se encuentran tipificados todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos no 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.

La entidad no dispone de un procedimiento capaz de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

- b) **Determinación de los objetivos de control:** los objetivos de control identificados no expresan el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control durante el trabajo investigativo se pudo comprobar que no se ha realizado la identificación, evaluación y cuantificación de los riesgos fundamentalmente el proceso de operaciones siendo esta el área más vulnerable de la entidad.

Prevención de riesgos: En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al de la entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El componente **Actividades de Control** se estructura en las normas siguientes:

Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: e estructura en las siguientes normas:

- a) **Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:** el Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la

evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de la entidad emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.

La entidad mediante la aplicación del autocontrol sistemático garantizan su función de control, adecua, actualiza y gradúa la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en correspondencia con su actividad y sus características. A partir de los resultados obtenidos se elabora un plan de medidas, el que es evaluado por el órgano colegiado de dirección.

b) **Comité de Prevención y Control:** la entidad tiene constituido mediante disposición legal su **Comité de Prevención y Control**, que preside la Especialista en Gestión de la Calidad como representante de la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinan; además de trabajadores que gozan de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

Los controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones, garantizan la seguridad del procesamiento de las transacciones u operaciones, incluyendo los procedimientos manuales asociados, combinando con los controles generales para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la información en correspondencia con los principios básicos del Sistema de Control Interno.

2.5 Descripción de los procesos

Mediante el trabajo en grupo realizado en la entidad se definió el mapa de procesos del **la Empresa de Ómnibus ASTRO Holguín, ANEXO (7)**. Como puede observarse los **procesos claves** son:

En la Empresa Ómnibus ASTRO Holguín se han identificados los procesos siguientes:

P 01	Gestión de la Dirección	Estratégico
P 02	Aseguramiento Técnico	Operativo
P 03	Gestión de Operaciones	Operativo
P 04	Gestión de ATM	Apoyo
P 05	Gestión de Recursos Humanos	Apoyo

El proceso objeto de investigación es gestión de operaciones:

Área de Resultado Clave. Operaciones

Objetivo Estratégico: Garantizar el cumplimiento del 100 % del plan de transportación de pasajeros con la seguridad y calidad requerida.

Criterios de Medida:

- a) Tener el 100 % de los expedientes de ruta actualizados.
- b) Garantizar un cumplimiento de la programación nacional del 95%.
- c) Garantizar un cumplimiento del servicio interprovincial del 90%.
- d) Garantizar una puntualidad superior al 95% en las salidas en hora.
- e) Lograr un índice de trasbordo por cada 10 000 Km. inferior a 0.15.
- f) Lograr que la atención y solución a los trasbordos se realice como promedio en menos de 2 horas.
- g) Lograr un índice de accidentabilidad de 0.10 accidente por cada 100 MEM.

2.6 Elaboración de la ficha de Proceso, según la norma NC-ISO 9000-2001

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código:
	GESTIÓN DE OPERACIONES	Revisión:
		Fecha:

1. Tipo de Proceso: Operativo	2 Responsable: Subdirector de Operaciones
3. Objetivo y Alcance: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer las actividades para la Planeación, Aseguramiento y control de la ejecución de los servicios de Transportación de Pasajeros que presta la Empresa Ómnibus ASTRO Holguín. ▪ El mismo se establece para la ejecución y el control de las actividades de operaciones que se ejecutan en la Entidad. 	4. Documentos de Referencia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ PEGC 2 Comunicación, seguimiento y Medición de la Satisfacción del Cliente. ▪ PEGC 3 Planificación y Control de la Ejecución de las Operaciones. ▪ Reglamento de Operaciones de la Asociación de Servicio de Transporte por Ómnibus ASTRO. ▪ NRMT 69:2003. Transportación de Pasajeros por Ómnibus. Proceso de Transportación de los Servicios. ▪ NRMT 70:2003. Transportación de Pasajeros por Ómnibus. Clasificación, Categoría y Requisitos de los Servicios. ▪ NRMT 72:2003. Transportación de Pasajeros por Ómnibus. Requisitos para la Recepción, Manipulación, Transportación y Entrega de Equipaje.

<p>5. Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política y Objetivos de la Calidad Generales. ▪ Plan Técnico Económico anual. ▪ Planificación de la programación de viajes. ▪ Disponibilidad técnica. 	<p>6. Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte diario del cumplimiento de la programación. ▪ Informe Operativo Mensual. ▪ Control Diario de la Programación por Línea. ▪ Clientes Satisfechos. ▪ Cumplimiento de la eficacia del proceso.
---	--

7. Recursos:

Humanos: Personal especializado en servicios de Operaciones.

Materiales: Instalaciones, Abastecimientos, insumos, Transporte, materiales y equipos de oficina.

Financiero: Asignación de presupuesto de gastos para los servicios de operaciones.

8. Interrelación con otros procesos:

Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?
Gestión de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política y Objetivos de la Calidad Generales. ▪ Acciones correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de la Calidad desplegados. ▪ Evaluación de la
Gestión de ATM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de Materiales. ▪ Mantenimiento y reparación de las Instalaciones. ▪ Ejecución de las Inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades de Insumos y de mantenimiento y reparación de las Instalaciones. ▪ Solicitud de Insumos.
Aseguramiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento y reparación de los medios de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades de Reparación y mantenimiento

		parque automotor.
Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerza de trabajo requerida. ▪ Plan Anual de Capacitación. ▪ Plan de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de Personal. ▪ Evaluación del Desempeño ▪ Perfiles de Competencia ▪ Determinación de Necesidades de Aprendizaje. ▪ Evaluación de la Eficacia de la Capacitación y Desarrollo.
<p>9. Inspecciones:</p> <p>Periodicidad y responsabilidad: Se analiza trimestralmente en el Consejo de Dirección. El Subdirector de Operaciones es el responsable de determinar la eficacia del proceso a nivel de Entidad.</p>		
<p>10. Registros:</p> <p>RPEGC 3.1 Programación Mensual de Viajes.</p> <p>RPEGC 3.2 Programación Diaria de Salida.</p> <p>RPEGC 3.3 Parte Diario.</p> <p>RPEGC 3.4 Informe Operativo.</p> <p>RPEGC 3.5 Control Diario de la Programación por Línea.</p>		
<p>11. Método de evaluación de la eficacia del proceso</p>		

Seguimiento y Control del Proceso

OPERACIONES DEL PROCESO	INSPECCIÓN	RESPONSABLE INSPECCIÓN	CRITERIO ACEPTACIÓN/ RECHAZO	REGISTRO INSPECCIÓN
Planificación y Organización de las Operaciones	Comprobar si se realiza la Programación mensual y diaria de los viajes.	Director de Operaciones	Si existen los planes establecidos se Acepta como cumplida. Si no se Rechaza	RPEGC 3.1 RPEGC 3.2
Seguimiento y Control de la ejecución de las Operaciones	Comprobar si se ejecutan los servicios según lo establecido.	Director de Operaciones	Si se ejecutan los servicios según lo establecido se Acepta como cumplida la operación. Si No existen se Rechaza	RPEGC 3.3 RPEGC 3.4 RPEGC 3.5

En caso de no cumplir con los criterios de aceptación/rechazo se levanta un Reporte de No Conformidad y se toman las medidas adecuadas para solucionar dicha desviación.

Indicadores para la medición de la Eficacia del proceso:

- **Cumplimiento del Plan de Viaje Diarios Programados (CPVP)**
 $CPVP = (CVR/TVP) \times 100 \%$

Donde:

CVR: Cantidad de viajes realizados de los planificados en el período que se evalúa.

TVP: Total de viajes planificados en el período que se evalúa.

▪ **Puntualidad en las Salidas y Llegadas Diarias Programadas (PSDP)**

$$\text{PSDP} = (\text{CVRH}/\text{TVP}) \times 100 \%$$

Donde:

CVRH: Cantidad de viajes realizados en los horarios planificados de salidas y llegadas en el período que se evalúa.

TVP: Total de viajes planificados en el período que se evalúa.

▪ **Tiempo de Traslado por rotura (TTR)**

$$\text{TTR} = \sum \text{TTR} / \text{CTR}$$

Donde:

$\sum \text{TTR}$: Sumatoria de los tiempos empleados para realizar los trasbordos por roturas en el período que se evalúa.

CTR: Cantidad de trasbordos realizados por roturas en el período que se evalúa.

Índice de Satisfacción del Cliente Externo.

Sistema de procesamiento: Deben encontrarse el 100 % de los aspectos establecidos en las encuestas de Percepción del Cliente Externo evaluados entre Excelente y Bien para evaluar la encuesta de favorable. Al total de encuestas recogidas en el período se le determina el % que representan las favorables debiendo de ser no menos del 85 % para considerar favorable la satisfacción del cliente a través de las encuestas. Si como resultados se obtienen:

- a) El 100 % de las supervisiones o controles a los servicios durante el periodo evaluados de satisfactorios.
- b) Más del 85 % de las encuestas de Percepción del Cliente evaluadas de Favorable.

c) No más de 2 reclamaciones del cliente con razón.

De incumplirse con alguno de estos requisitos se define como No favorable el indicador.

No.	PREGUNTAS	SI	N
1	Se logra no menos del 90% de cumplimiento de la programación		
2	Se logra no menos del 90% en la puntualidad de los viajes.		
3	Se logra un valor promedio de Tiempo de Traslado por rotura \leq		
4	Se logra un valor promedio de las encuestas de Satisfacción de los Clientes de no menos del 85 %		
5	Se logra no tener quejas o reclamaciones o mantener no más de dos con razón en el período evaluado.		

Nota: Marque con una X la respuesta seleccionada.

Evaluación Final:

De los 5 aspectos evaluados deben cumplirse todos satisfactoriamente, para darle evaluación de eficaz al proceso.

Acciones propuestas:

12. Flujograma del Proceso: Ver Anexo 8

Factores internos y externos.

Durante la investigación es necesario determinar los factores que propicia y determinan un riesgo para la entidad, con el objetivo de lograr realizar una identificación de los riesgos adecuada y que resulte factible para el área de operaciones de la empresa de ómnibus ASTRO en Holguín.

En el estudio realizado se determinan como factores externos:

- La aparición de nuevas tecnologías, productos, servicios o actividades.

- Cambios en la legislación vigente y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- Cambios en el escenario económico y financiero que impacten en el presupuesto de la empresa, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión

Factores Internos.

- La propia formulación de los objetivos.
- La estructura organizativa.
- La calidad del personal incorporado.
- La propia naturaleza de la actividad.
- Crecimiento acelerado.
- Reorganizaciones internas.

Cambios en el sistema de información.

A continuación presentaremos el organigrama del proceso de Operaciones (**ANEXO 9**) y de las actividades por cada sub-proceso:

Subproceso de puesto de mando:

En el área existen 4 operativos de puesto de mando, la función que realizan los compañeros es darle salidas a los ómnibus según la programación planificada en tiempo y forma y darle solución a cualquier eventualidad que se presente durante el turno de trabajo, están subordinados directamente para toda la información y toma de decisiones al puesto de mando nacional, deben conocer de todas las irregularidades que se presenten durante el turno de trabajadora la toma de decisiones rápida garantizando el buen funcionamiento del servicio, manteniendo actualizada a la dirección de su entidad de todos los pormenores que sucedan durante el turno.

Subproceso área comercial: Esta compuesta por un Especialista Principal, 2 técnicos en comercial y un área de recaudación integrada por 10 trabajadores:

La función del área es:

1. Realizar facturaciones en el término establecido.

2. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos servicios a brindar en la empresa.
3. Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
4. Formara y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del MITRANS.
5. Elabora y aplica el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia de la entidad.
6. Realiza los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
7. Elabora el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento mensualmente.
8. Garantiza en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
9. Ejecuta una eficiente gestión de cobros, que permite lograr
la liquidez necesaria para cumplir las obligaciones.

Subproceso área GPS: El sistema de control de Flota tiene la misión de utilizar los medios técnicos de posicionamiento satelital a bordo de los medios de transporte, con el propósito de garantizar la optimización en el ahorro de portadores energéticos, dada la exactitud con que se puede cuantificar las distancias recorridas.

2.7 Aplicación de la Metodología para la Gestión y Prevención de Riesgos

Fase 1: Identificación de los riesgos y detección del cambio.

Se depuró e integró el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que su número sea innecesariamente excesivo.

Para lograr realizar este aspecto, primeramente se procedió a inventariar todos los riesgos que pudiera tener cada actividad de los subprocesos seleccionados. Los resultados fueron los que siguen:

No.	RIESGOS	FUENTE	
		EXTERNOS	INTERNOS

1	Falta de correspondencia entre la documentación oficial del viaje y lo recepcionado realmente por el área comercial y puesto de mando.		x
2	Explotar ómnibus con los neumáticos fuera de los parámetros establecidos.	x	x
3	La puntualidad en salidas planificadas en por ciento es menor del 99%.		x
4	Incumplimiento del plan de rotación de los tripulantes según la programación de viajes,		
5	Incumplimiento del régimen de descanso de los chóferes		x
6	Pérdida de viajes programados.		x
7	No se realiza la entrega al turno entrante, informándole de todas las anomalías pendientes por darle solución, entregando toda la documentación, para su proceso.		x
8	Darle salida a los ómnibus sin estar disponibles.		x
9	Desactualización de los contratos sobre los servicios ofertados a las entidades		X
10	Alteración de la tarifa de precios		x
11	Incumplimiento de los principales indicadores de eficiencia (ingresos, pasajeros transportados, productividad)		x

12	Perdida o extravío de boletines	x	x
13	No tener actualizado el 100% de los expedientes de las rutas.		x
14	Pasajeros sin boletín.		x
15	Uso indebido de combustible.		X
16	Afectaciones climatológicas.	X	
17	El índice de cobro mayor de 30 días.		x
18	Aumento en las quejas de la población relacionadas con la calidad del servicio.		x
19	Alteración de los índices estadísticos y desmontar en las tarjetas de control de flotas sin tener facultades para ello o no cumplir el procedimiento al respecto.		x
20	Pérdida, rotura parcial o total de los medios que integran el equipamiento del sistema de Control de Flota		x

Tabla para determinar las causas de riesgos.

NRO		Manifestación	Causas
1	Falta de correspondencia entre la documentación oficial del viaje y lo recepcionado realmente por el área comercial y puesto de mando.	Favoritismo y amiguismo para la realización de las transportaciones que ofrecen mayores	Violación de los procedimientos de trabajo que alteran la disciplina.

		beneficios.	
2	Explotar ómnibus con los neumáticos fuera de los parámetros establecidos.	Declarar disponible el ómnibus con los neumáticos defectuosos.	No se realiza el control diario cuando entran los ómnibus al estado del neumático, número, posición e inflado.
3	La puntualidad en salidas planificadas en por ciento es menor del 99%.	Aumento de las quejas en la población	Incumplimiento de los horarios de salida y llegada de los ómnibus.
4	Incumplimiento del plan de rotación de los tripulantes según la programación de viajes.	Ocurrencia de accidentes en la vía	No se confeccionan las rotaciones de las tripulaciones por viajes teniendo en cuenta la programación diaria.
5	Incumplimiento del régimen de descanso de los chóferes.	Ocurrencia de accidentes en la vía	Falta de control y exigencia en el cumplimiento del régimen de descanso de los chóferes.

6	Pérdida de viajes programados.	Perdida de ingresos	No se confecciona el plan de viajes.
7	No se realiza la entrega al turno entrante, informándole de todas las anomalías pendientes por darle solución, entregando toda la documentación, para su proceso.	Ocurrencia de eventualidades que pueden ocasionar pérdidas materiales y humanas para la entidad	Falta de control y exigencia de los jefes
8	Darle salida a los ómnibus sin estar disponibles.	Ocurrencia de Accidente en la vía	Salida de los ómnibus sin la revisión técnica establecida
9	Desactualización de los contratos sobre los servicios ofertados a las entidades	Desactualización en las directivas y regulaciones vigentes en materia de contratos.	No está establecido el comité de contratación
10	Alteración de la tarifa de precios	Cobro por exceso o defecto del pasaje	Alteraciones intencionales en el cobro del pasaje por los chóferes o taquilleros

11	Incumplimiento de los principales indicadores de eficiencia (ingresos, pasajeros transportados, productividad)	Realización de transportación a empresas o clientes ficticios y sin amparo documental.	Incumplimiento del objeto social aprobado y la licencia comercial
12	Pérdida de efectivos o boletines.	Perdida de ingresos	Deficiente control, supervisión y fiscalización al área de recaudación.
13	No tener actualizado el 100% de los expedientes de las rutas.	Realizar transportaciones sin estar autorizadas.	Desactualización de los expedientes de las rutas
14	Pasajeros sin boletín.	Deterioro de los principales indicadores de eficiencia (ingresos, pasajeros transportados, productividad)	Violación de la disciplina laboral y reglamento disciplinario interno
15	Uso indebido de combustible.	Deterioro del índice de combustible	Negligencia

16	Afectaciones climatológicas.	Afectación a la población	Pérdida de viajes programados. y Afectación a los ómnibus.
17	El índice de cobro mayor de 30 días.	No se realizan las conciliaciones con los clientes de las cuentas pendientes de cobro y no existen evidencias documentales de las gestiones de cobro efectuadas.	Incumplimiento de la legislación vigente con relación a los pagos que se realizan en pesos cubanos y convertibles y moneda libremente convertible.
18	Aumento en las quejas de la población relacionadas con la calidad del servicio.	Quejas no recepcionado en la empresa que impiden respuesta adecuada y en la fecha prevista	Falta de profesionalidad en los chóferes de ómnibus en el trato y atención al cliente, incumplimiento del reglamento comercial

19	Alteración de los índices estadísticos y desmontar en las tarjetas de control de flotas sin tener facultades para ello o no cumplir el procedimiento al respecto.	No correspondencia entre los datos en los análisis estadísticos del área con los indicadores generales del área de operaciones.	Incumplimiento de lo indicado en procedimiento No. 9/08 (Montaje y desmontaje de los CA).
20	Pérdida, rotura parcial o total de los medios que integran el equipamiento del sistema de Control de Flota	Descontrol y descuido de los medios asignados en area de GPS	Incumplimiento del Plan de Seguridad Informática en el area de los GPS.

División de los riesgos puros para su análisis

No.	Riesgos	CLASIFICACIÓN				
		Por daños propiedad física	Nacidos de actos criminales	Legales contractuales	Perso-nales	Conse-cuenciales
1	Falta de correspondencia entre la documentación oficial del viaje y lo recepcionado realmente por el área comercial y puesto de			x		

	mando.					
2	Explotar ómnibus con los neumáticos fuera de los parámetros establecidos.	x				
3	La puntualidad en salidas planificadas en por ciento es menor del 99%.					X
4	Incumplimiento del plan de rotación de los tripulantes según la programación de viajes,					x
5	Incumplimiento del régimen de descanso de los chóferes				x	
6	Pérdida de viajes programados.					X
7	No se realiza la entrega al turno entrante, informándole de todas las anomalías pendientes por darle solución, entregando toda la documentación, para su proceso.					x
8	Darle salida a los ómnibus sin estar disponibles.					X
9	Desactualización de los contratos sobre los servicios ofertados a las entidades			X		
10	Alteración de la tarifa de			X		

	precios					
11	Incumplimiento de los principales indicadores de eficiencia (ingresos, pasajeros transportados, productividad)			X		
12	Perdida o extravío de boletines					X
13	No tener actualizado el 100% de los expedientes de las rutas.					X
14	Pasajeros sin boletín.					X
15	Uso indebido de combustible.					X
16	Afectaciones climatológicas.					X
17	El índice de cobro mayor de 30 días.			X		
18	Aumento en las quejas de la población relacionadas con la calidad del servicio.				X	
19	Alteración de los índices estadísticos y desmontar en las tarjetas de control de flotas sin tener facultades para ello o no cumplir el procedimiento al respecto.			X		
20	Pérdida, rotura parcial o total de los medios que integran el equipamiento					X

	del sistema de Control de Flota					
--	---------------------------------	--	--	--	--	--

Estimación o evaluación de los riesgos.

No.	RIESGOS	EVALUACIÓN	
		FRECUENCIA	IMPACTO
1	Falta de correspondencia entre la documentación oficial del viaje y lo recepcionado realmente por el área comercial y puesto de mando.	Moderado	Moderado
2	Explotar ómnibus con los neumáticos fuera de los parámetros establecidos.	Poco Frecuente	Grave
3	La puntualidad en salidas planificadas en por ciento es menor del 99%.	Poco Frecuente	Grave
4	Incumplimiento del plan de rotación de los tripulantes según la programación de viajes,	Poco Frecuente	Grave
5	Incumplimiento del régimen de descanso de los chóferes	Poco Frecuente	Grave
6	Pérdida de viajes programados.	Poco Frecuente	Grave
7	No se realiza la entrega al turno entrante, informándole de todas las anomalías pendientes por darle solución, entregando toda la documentación, para su proceso.	Poco Frecuente	Moderado
8	Darle salida a los ómnibus sin estar disponibles.	Poco Frecuente	Grave

9	Desactualización de los contratos sobre los servicios ofertados a las entidades	Moderado	Leve
10	Alteración de la tarifa de precios	Poco Frecuente	Catastrófico
11	Incumplimiento de los principales indicadores de eficiencia (ingresos, pasajeros transportados, productividad)	Poco Frecuente	Grave
12	Perdida o extravío de boletines	Poco Frecuente	Catastrófico
13	No tener actualizado el 100% de los expedientes de las rutas.	Poco Frecuente	Leve
14	Pasajeros sin boletín.	Frecuente	Catastrófico
15	Uso indebido de combustible.	Frecuente	Leve
16	Afectaciones climatológicas.	Poco Frecuente	Grave
17	El índice de cobro mayor de 30 días.	Frecuente	Grave
18	Aumento en las quejas de la población relacionadas con la calidad del servicio.	Frecuente	Grave
19	Alteración de los índices estadísticos y desmontar en las tarjetas de control de flotas sin tener facultades para ello o no cumplir el procedimiento al respecto.	Poco Frecuente	Moderado
20	Pérdida, rotura parcial o total de los medios que integran el equipamiento del sistema de Control de Flota	Poco Frecuente	Moderado

Asignación del nivel de prioridad de atención de los riesgos.

El nivel de prioridad de los riesgos tiene tres categorías (alto, medio, bajo) pero dentro de cada categoría existen riesgos con mayor prioridad que otros debido a la frecuencia de ocurrencia del mismo y el impacto que tenga en las diferentes actividades de la empresa. **(Anexo 10)**

No.	Riesgos	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Falta de correspondencia entre la documentación oficial del viaje y lo recepcionado realmente por el área comercial y puesto de mando.			x
2	Explotar ómnibus con los neumáticos fuera de los parámetros establecidos.			x
3	La puntualidad en salidas planificadas en por ciento es menor del 99%.			x
4	Incumplimiento del plan de rotación de los tripulantes según la programación de viajes,			x
5	Incumplimiento del régimen de descanso de los chóferes			x
6	Pérdida de viajes programados.			x
7	No se realiza la entrega al turno entrante, informándole de todas las anomalías pendientes por darle solución, entregando	x		

	toda la documentación, para su proceso.			
8	Darle salida a los ómnibus sin estar disponibles.		X	
9	Desactualización de los contratos sobre los servicios ofertados a las entidades		x	
10	Alteración de la tarifa de precios			x
11	Incumplimiento de los principales indicadores de eficiencia (ingresos, pasajeros transportados, productividad)			x
12	Perdida o extravío de boletines			x
13	No tener actualizado el 100% de los expedientes de las rutas.			x
14	Pasajeros sin boletín.	X		
15	Uso indebido de combustible.	X		
16	Afectaciones climatológicas.		x	
17	El índice de cobro mayor de 30 días.		x	
18	Aumento en las quejas de la población relacionadas con la calidad del servicio.		x	
19	Alteración de los índices estadísticos y desmontar en las tarjetas de control de flotas sin tener facultades para ello o no cumplir el procedimiento al respecto.			x
20	Pérdida, rotura parcial o total de los medios que integran el equipamiento del sistema de Control de Flota			x

Detección del cambio.

Una etapa importante en el proceso de evaluación de riesgo, es la identificación de los cambios que pueden producirse en el medio ambiente de la empresa, donde esta desarrolla la acción. Un Sistema de Control Interno puede dejar de ser eficiente y eficaz, al cambiar las condiciones concretas en las cuales opera.

Se requiere entonces de un sistema de información competente que sea capaz de recibir, procesar y transmitir información que se refiera a los acontecimientos, condiciones, hechos que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar, por tanto se hace necesario que la entidad perfecciona su sistema de información y comunicación así como el trabajo que debe realizar a través del componente supervisión y monitoreo, lo cual solo será posible si se aplica la propuesta realizada en esta investigación.

Fase 2: Determinación de los objetivos de control del riesgo.

Alternativas de importancia relativa de los riesgos:

Evitarlo:

Eliminar sus causas y reducir los efectos:

Retenerlo – Asumirlo:

Transferirlo:

Para determinar las medidas, los tipos de medidas y las técnicas usadas en el control de los riesgos:

	Riesgo	Medidas de control	Tipo de medida.	Técnicas
1	Falta de correspondencia entre la documentación oficial del viaje y lo	Realizar controles sorpresivos a la documentación para comprobar si se aplican los procedimientos	Técnica	Prevención

	recepionado realmente por el área comercial y puesto de mando.	establecidos entre el area comercial y puesto de mando.		
2	Explotar ómnibus con los neumáticos fuera de los parámetros establecidos.	Control diario cuando entran los ómnibus al estado del neumático, número, posición e inflado.	Organizativas	Prevención
3	La puntualidad en salidas planificadas en por ciento es menor del 99%.	Análisis diario con los OPM sobre cumplimiento de las salidas de la programación	Técnica Organizativas	Prevención
4	Incumplimiento del plan de rotación de los tripulantes según la programación de viajes,	Controlar y supervisar que se cumpla con la rotación establecida de las tripulaciones.	Organizativas	Prevención
5	Incumplimiento del régimen de descanso de los chóferes	Supervisar y controlar por el DPTO de RR HH que no se viole el régimen de descanso de los chóferes.	Organizativas	Prevención
6	Pérdida de viajes programados.	Velar por el cumplimiento de la programación diaria planificada.	Organizativas	Prevención
7	No se realiza la entrega al turno entrante, informándole de	Mantener el control sistemático y la exigencia de los jefes por la entrega oficial del OPM de	Organizativas	Prevención

	todas las anomalías pendientes por darle solución, entregando toda la documentación, para su proceso.	entrada y salida.		
8	Darle salida a los ómnibus sin estar disponibles.	Supervisar sistemáticamente que los ómnibus que salen estén disponibles.	Organizativas	Prevención
9	Desactualización de los contratos sobre los servicios ofertados a las entidades	Comprobar que se cumplan los requisitos establecidos para la contratación con los clientes.	Organizativas	Prevención
10	Alteración de la tarifa de precios	Cumplir con el objeto social de la entidad velando por que se cumpla con la tarifa de precios establecida.	Material	Prevención
11	Incumplimiento de los principales indicadores de eficiencia (ingresos, pasajeros transportados,	Cumplir con el objeto social aprobado y la licencia comercial	Material	Prevención

	productividad)			
12	Perdida o extravío de boletines	Mantener el control, supervisión y fiscalización al área de recaudación por parte de la dirección de operaciones	Material	Prevención
13	No tener actualizado el 100% de los expedientes de las rutas.	Mantener actualizado el 100% de los expedientes de rutas	Material Organizativas	Prevención
14	Pasajeros sin boletín.	Realizar acciones de control sorpresivas a las tripulaciones en la vía para comprobar la veracidad de la documentación contra pasajeros.	Material	Prevención
15	Uso indebido de combustible.	Realizar análisis y tomar las medidas pertinentes con las tripulaciones altas consumidores de combustibles	Material	Prevención
16	Afectaciones climatológicas.	Mantenerse actualizado y prevenir ante cualquier afectación climatológica anunciada.	Organizativas	Prevención
17	El índice de cobro mayor de 30 días.	Realizar las conciliaciones con los clientes de las cuentas pendientes de cobro y tener evidencias	Material	Prevención

		documentales de las gestiones de cobro.		
18	Aumento en las quejas de la población relacionadas con la calidad del servicio.	Velar por la correcta revisión y fregado de los ómnibus. Velar por la capacitación de los chóferes para elevar la profesionalidad del servicio	Organizativas	Prevención
19	Alteración de los índices estadísticos y desmontar en las tarjetas de control de flotas sin tener facultades para ello o no cumplir el procedimiento al respecto.	Velar por el cumplimiento de los procedimiento No. 9/08 (Montaje y desmontaje de los CA).	Organizativas	Prevención
20	Pérdida, rotura parcial o total de los medios que integran el equipamiento del sistema de Control de Flota	Velar por el cumplimiento del plan de seguridad informática.	Material	Prevención

Fase 3: Prevención de Riesgos.

Para la confección del Plan de Prevención de Riesgos se tomaron en cuenta los resultados de la aplicación de las encuestas realizadas a trabajadores de la entidad.

También, otros resultados del diagnóstico, así como, entrevistas informales realizadas a trabajadores.

Mediante un trabajo en grupo y apoyándonos en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República se identificaron los siguientes riesgos por su incidencia en la obtención de resultados positivos. Luego se confeccionó un plan de prevención de riesgos, que contribuye al continuo mejoramiento del sistema de control implementado en la entidad:

Queda así constituido el Plan de Prevención de Riesgos (**Anexo 11**) mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, para así la dirección poder determinar con mayor precisión las oportunidades y amenazas.

2.8 Resultados esperados en la implementación del componente Gestión y prevención de riesgos de la Res/60/11 en el proceso de operaciones de la Res/60/2011 en la Empresa:

Para el cumplimiento de esa responsabilidad, con el rigor y efectividad que se requiere, debemos tener claridad en relación con los conceptos siguientes:

1. Que el control interno es el proceso integrado a las operaciones extendido a todas las actividades inherentes a la gestión. efectuado por la dirección y el resto del personal, que limita riesgos internos y externos, proporciona seguridad razonable, al logro de sus objetivos, con un enfoque de mejoramiento continuo y, una adecuada rendición de cuentas de la administración.
2. Perfeccionar el sistema de control interno para el logro de objetivos propuestos por la organización.

CONCLUSIONES

El trabajo de investigación constituye una herramienta para el perfeccionamiento del SCI y su Sistema de Gestión por Procesos, con los resultados de la aplicación de la Metodología para estimar los riesgos el Componente Gestión y Prevención de Riesgos y su Plan de Prevención actualizado con los requerimientos de la resolución 60-2011 de la CGR.

El proceso clave de esta empresa se encuentra en condiciones de lograr una mejora en el cumplimiento de sus objetivos si se aplican las medidas para minimizar los riesgos que los afectan. A través de este trabajo se pudo determinar los puntos débiles y riesgos que afectan el funcionamiento de dicho proceso, proponiendo soluciones para su perfeccionamiento. Como resultado de este trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1- Se ha cumplido el objetivo de la investigación al quedar elaborada la propuesta para implantar el componente Gestión y Prevención de Riesgos en el proceso de operaciones de la empresa de ómnibus ASTRO, Holguín.
- 2- Se identificaron **20** riesgos potenciales y se evaluaron de acuerdo a la metodología aplicada, clasificando los mismos por su frecuencia e impacto.
- 3- Se elaboró el mapa de riesgos del proceso de operaciones.
- 4- Se confeccionó y se propone para su implementación el Plan de Prevención por actividades, para el control de los riesgos identificados en el proceso mencionado.
- 5- Con el trabajo realizado quedan perfeccionadas las normas del componente Gestión y Prevención de Riesgos para el proceso de gestión de operaciones de la empresa de ASTRO de Holguín, según requerimientos de la resolución 60-2011 de la CGR.

- 6- El trabajo realizado constituye una guía para la acción en materia de control interno para cada uno de los dirigentes y trabajadores, si se cumplen los requisitos planteados, el SCI brindará el grado de seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos operacionales y estratégicos.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto en las conclusiones, se desea precisar las siguientes recomendaciones:

- Prestar una atención priorizada a los aspectos relacionados con los servicios y los aseguramientos materiales, ya que son fuente fundamental de riesgos que atentan contra la calidad de los servicios ofertados.
- La entidad debe ofrecer al personal cursos de capacitación sobre el control interno y sus componentes; así como, de la gestión por procesos, ya que estos son una parte importante del perfeccionamiento empresarial.
- Tomar como oficial el Plan de Prevención de Riesgos propuesto para el proceso escogido objeto de investigación.
- Actualizar constantemente el contenido de la aplicación, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para mejorar la Implantación.

BIBLIOGRAFÍA

- Armada Trabas, E. El Control Interno en Cuba. Realidad empresarial
- Vínculo con la auditoría. Ediciones CECOFIS La Habana. 2005. 80 p
- Conferencias, Cursos y Seminarios sobre Riesgo Operacional.

[En línea] mayo, 2009. Disponible en

[:http://www.riesgooperacional.com/](http://www.riesgooperacional.com/). [Consulta: marzo, 16 2010].

- Consultoría BISE. S.A. Informe de Evaluación de Riesgos. 2006
- Resolución 60 /201103 Contraloría General de la República de Cuba
- Curso de herramientas para el control y la prevención en la lucha contra

La corrupción. Experiencia cubana MAC. La Habana 2006. 23 p.

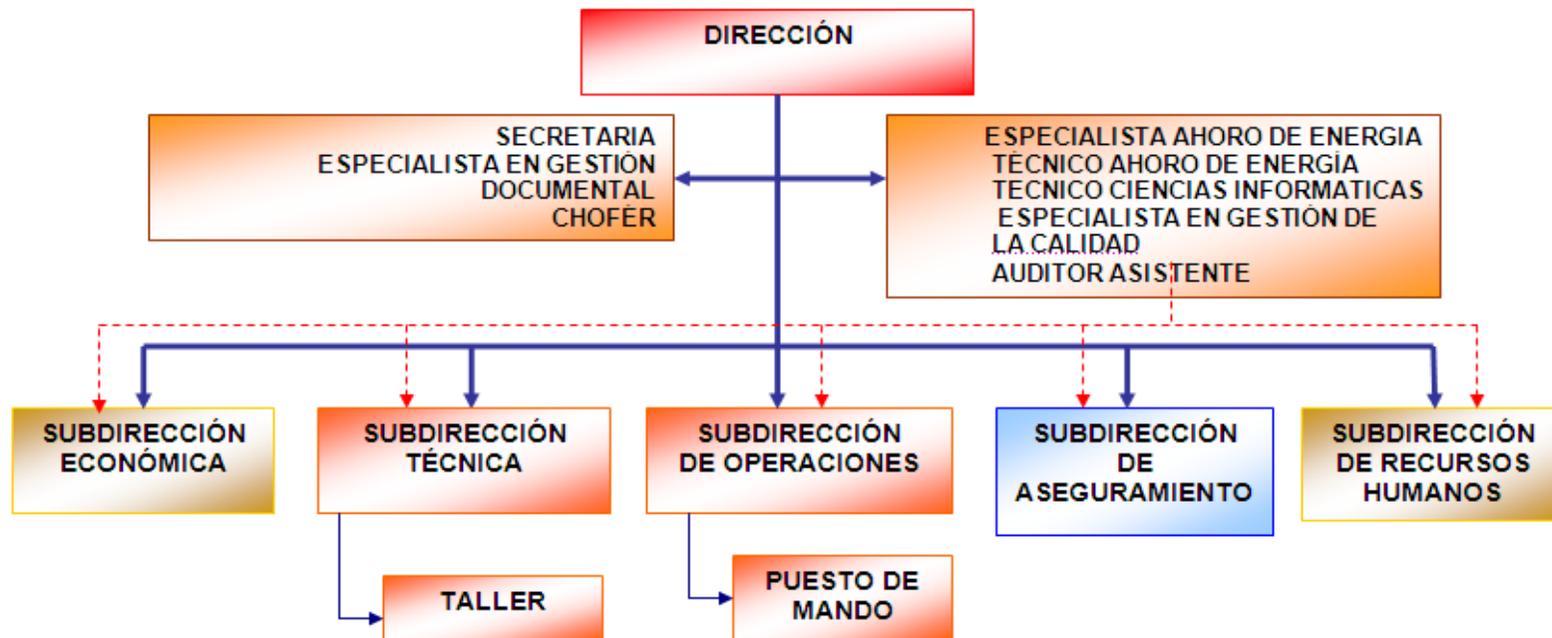
- MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL: Resolución No. 13/2006, Gaceta Oficial de la República de Cuba, Año CIV. No.6.
- MINISTERIO DE AUDITORIA Y CONTROL, Resolución No026/2006, Cuba
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS (2003): Resolución 297/03 sobre las definiciones de Control Interno, contenido de sus componentes y sus normas. Cuba.
- PEREIRO, J.: Cómo hacer un mapa de procesos, 25/04/2008.
- Trabajo en PowerPoint del ministerio de Finanzas Y Precio.” Control Interno, expectativas y realidades”. Año 2008.
- <http://www.eleconomista.cubaweb.cu> Prioridad uno para el Control Económico.
- <http://www.gestiopolis.com/> El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.
- <http://www.gestiopolis.com/> El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. VÉLEZ LASANTA, A.: *Auditoria*, Editorial Pueblo y Educación.
- VI CONGRESO DEL PCC: Información sobre el resultado del Debate los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2011.

ANEXOS

ANEXO 1

Componentes	Normas Anterior (Res/297/03)	Normas aprobada (Res/60/2011)
II. GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS		
Normas del componente		
Resolución 60	Resolución 297	
a) Identificación de riesgos y detección del cambio: (se agrupa con la 2 y la 4)	1-Identificación del riesgo.	
	2-Estimación del riesgo.	
	4-Detección del cambio.	
b) Determinación de los objetivos de control:	3-Determinación de los objetivos de control.	
c) Prevención de riesgos:	Estaba en la RES/ 013 del extinto MAC	

ANEXO 2
Organigrama de la Estructura Organizativa de la Empresa Ómnibus ASTRO Holguín



Leyenda

-  Relaciones de Subordinación 1er Nivel
-  Relaciones de Subordinación 2do Nivel
-  Relaciones de Coordinación entre las áreas

ANEXO 3

3.5.1 MEFI (Matriz de Factores Internos)

Factores Internos		Clasificación	Ponderación	Resultado
F 1	Se encuentra la Dirección de la Empresa fortalecida.	4	10	40
F 2	Se cuenta con un mercado seguro.	4	10	40
F 3	En estos momentos se logrado un alto índice de solvencia y liquidez.	4	10	40
F 4	Se cuenta con un sistema de pago y de estimulación que incentiva a los trabajadores.	3	5	15
F 5	Se cuenta con un parque de Ómnibus modernizado.	3	5	15
D 1	Insuficientes materiales y medios de trabajo.	2	10	20
D 2	Baja profesionalidad en el personal destinado a la prestación de servicios.	2	10	20
D 3	Infraestructura insuficiente (es insuficiente el espacio en naves y locales, el suministro de agua, las impresoras, existen problemas en cubiertas).	1	10	10
D 4	Insuficiente equipamiento tecnológico para acometer las reparaciones y mantenimiento del parque automotor.	1	10	10
D 5	Falta de partes, piezas y accesorios para la reparación y el	1	10	10
D 6	Desfavorable clima organizacional.	1	10	10
		Totales	100	230

ANEXO 4

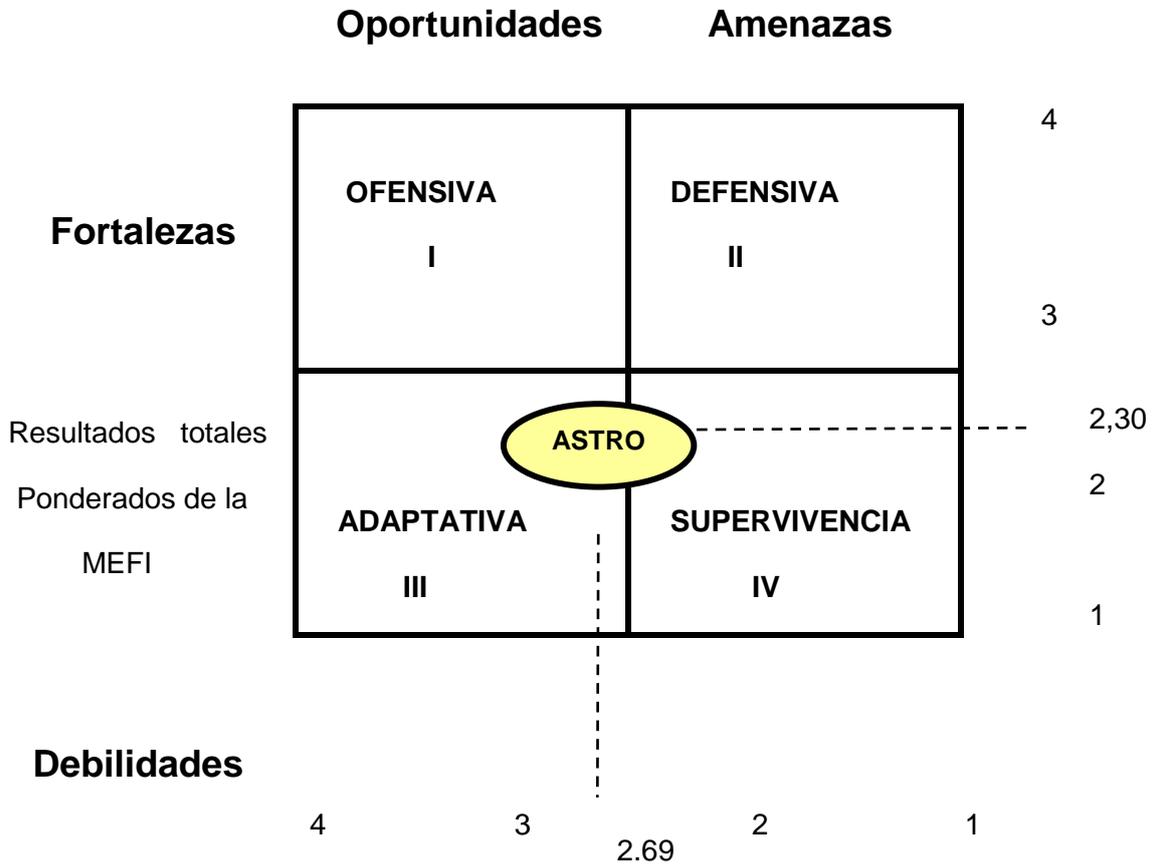
3.5.2 MEFE (Matriz de Factores Externos)

Factores Externos		Clasificación	Ponderación	Resultado
O 1	Alta demanda de los servicios que oferta la Entidad.	4	30	120
O 2	Posibilidades de capacitación del personal en diferentes modalidades en función de elevar el nivel técnico profesional.	4	10	40
O 3	Política de recuperación y reanimación del MITRANS.	4	10	40
O 4	Apertura de la Economía Cubana a la concertación de nuevos contratos con suministradores.	3	4	12
A 1	Limitaciones financieras para la adquisición de los recursos.	1	6	6
A 2	Demoras en la aprobación de las inversiones definidas para la	1	10	10
A 3	Política de adquisición de los recursos centralizada por la Casa Matriz deficiente.	2	11	22
A 4	Incumplimiento de los suministradores en los	1	8	8
A 5	Alta dependencia de la tecnología importada.	1	5	5
A 6	Fortalecimiento de la competencia.	1	6	6
		Totales	100	269

Los resultados alcanzados indican que en el entorno externo de la organización predominan las **OPORTUNIDADES** sobre las **AMENAZAS**.

ANEXO 5 Ubicación de la Empresa Ómnibus ASTRO Holguín según resultados de lo factores internos-externos

Resultados totales ponderados de la MEFE



ANEXO 6

EVALUACIÓN DE RIESGOS. (Dirigentes) 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: _____

No	COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	Si	No	NP
1	Están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general			
2	Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.			
3	Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Plan de Prevención).			
4	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación.			
5	Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar.			
6	Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores.			
7	Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general.			
8	Se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.			
9	Se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar.			
10	Están determinados los objetivos específicos a controlar.			
11	Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.			
12	Se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos.			
13	Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia.			
14	Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.			

ANEXO 6.1

EVALUACIÓN DE RIESGOS. (Trabajadores)

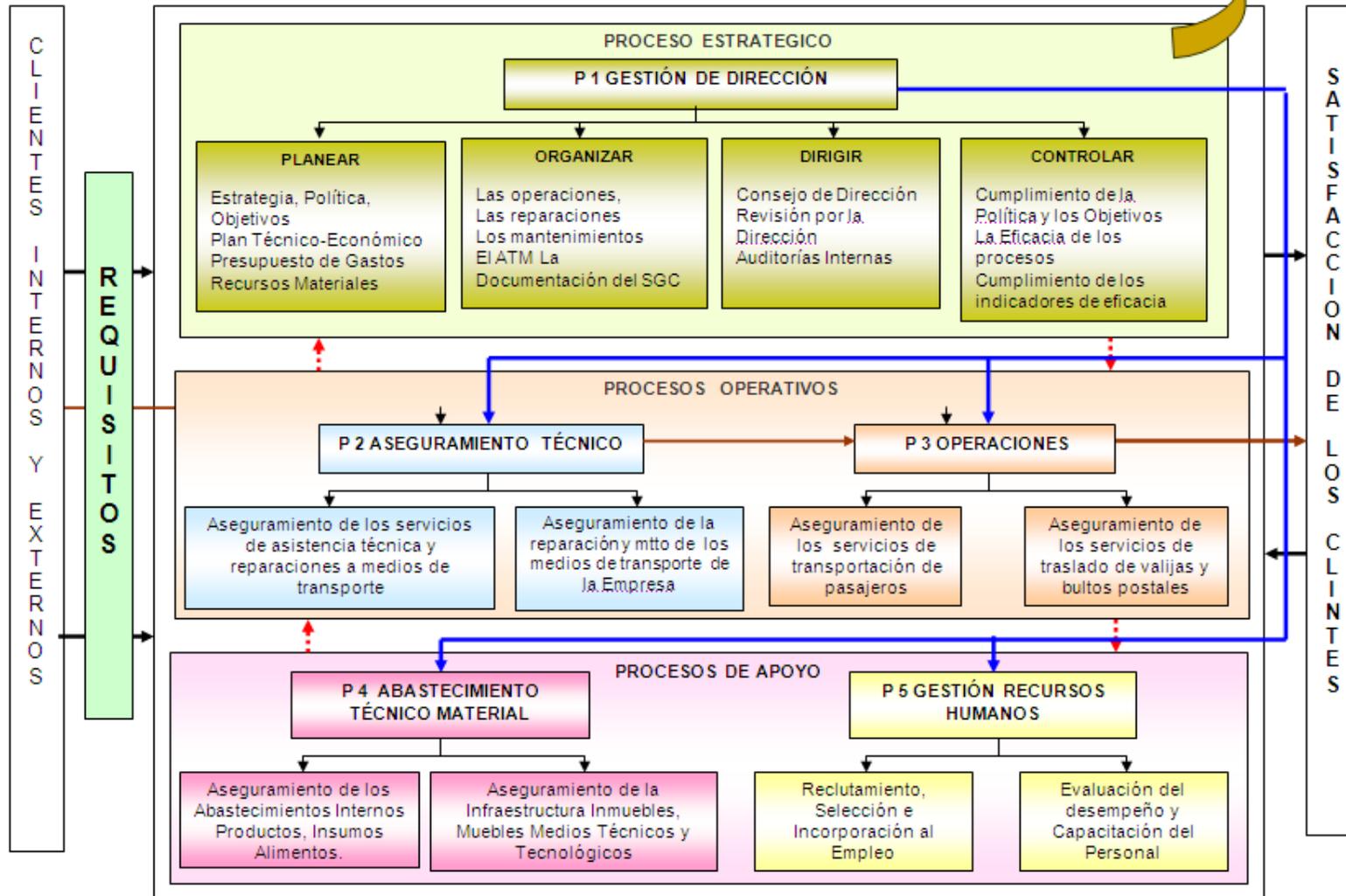
Se desea conocer el estado actual de la Gestión de Riesgos en el área a la cual usted pertenece, para lo cual necesitamos su valiosa cooperación en la realización de esta encuesta.

Gracias. Área: _____

No	COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	Si	No	NP
1	Están fijados los objetivos y metas de su área			
2	Están identificados todos los recursos (materiales, financieros y humanos) necesarios para alcanzar los objetivos			
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.			
4	En su área se han identificado los principales riesgos y peligros potenciales (internos y externos), así como las causas que los provocan.			
5	Como parte de los riesgos identificados se incluyen los relativos a los activos fijos tangibles con que cuenta su área.			
6	Se determina la importancia de los riesgos dentro de la estructura.			
7	Se le asigna un nivel de prioridad de atención a los identificados.			
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.			
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			
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.			
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.			
12	Los trabajadores conocen sus responsabilidades y las tareas que le corresponden en casos de desastres naturales.			

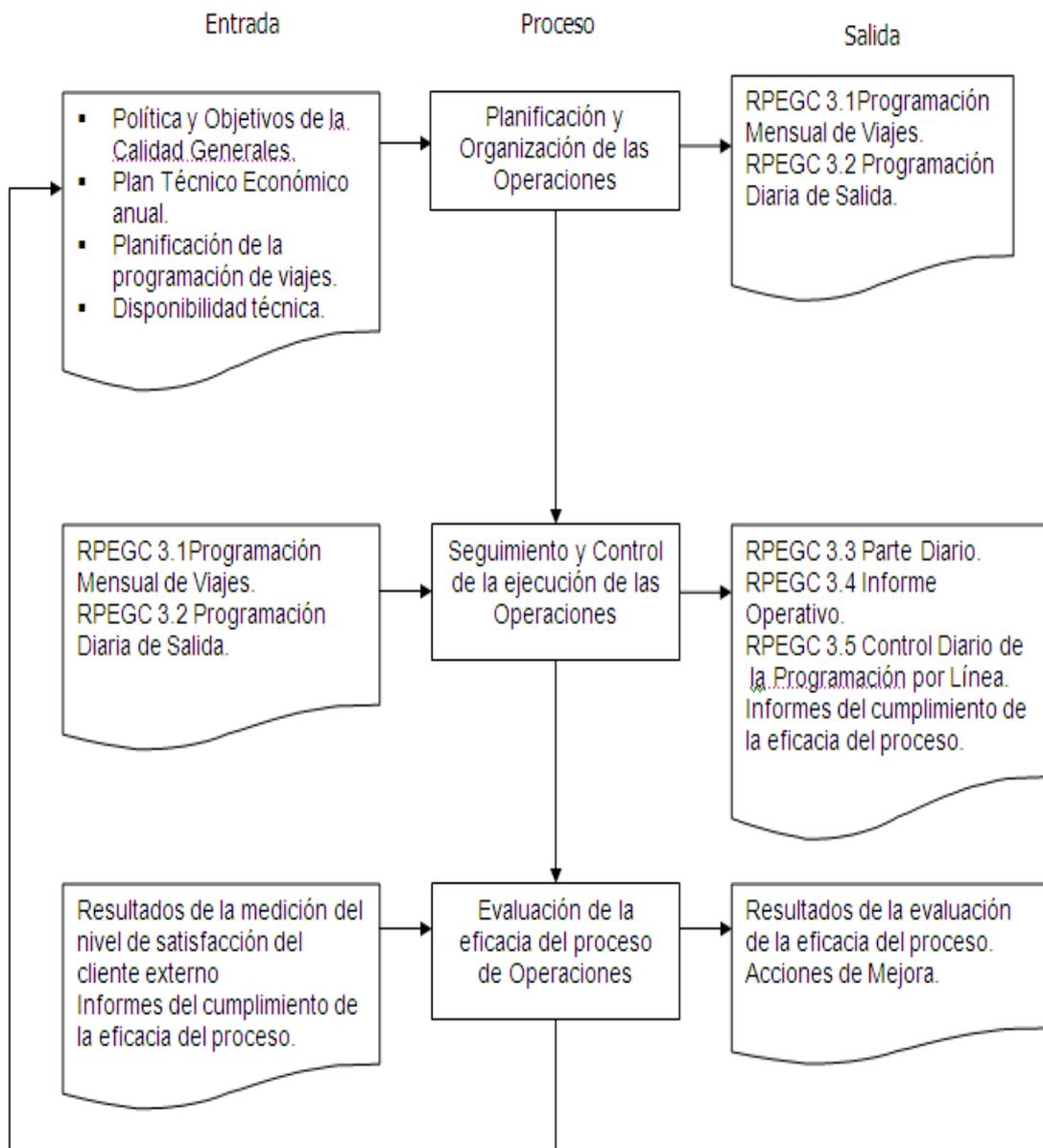
ANEXO 7

Mapa de Procesos
 Empresa Ómnibus ASTRO Holguín
 Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad

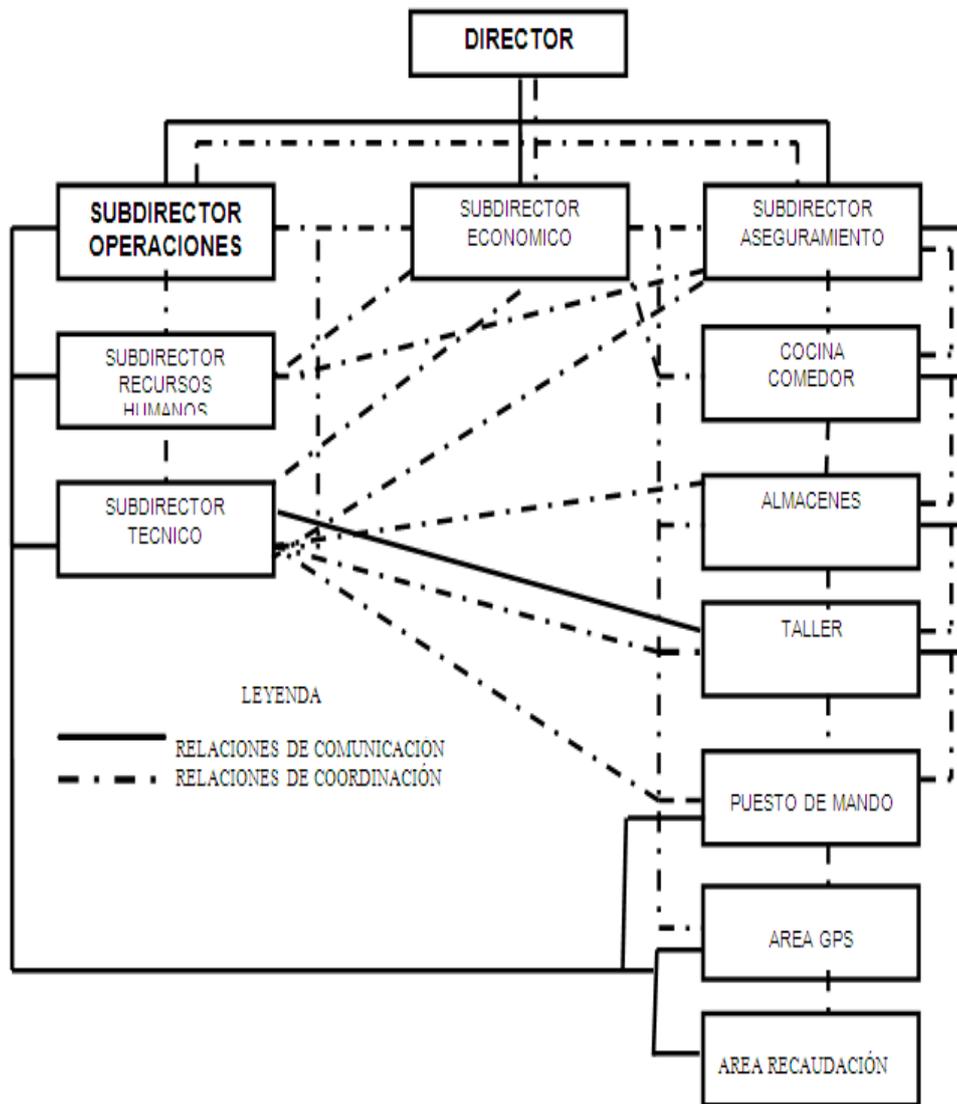


Anexo 8

Flujograma del proceso de Gestión de Operaciones

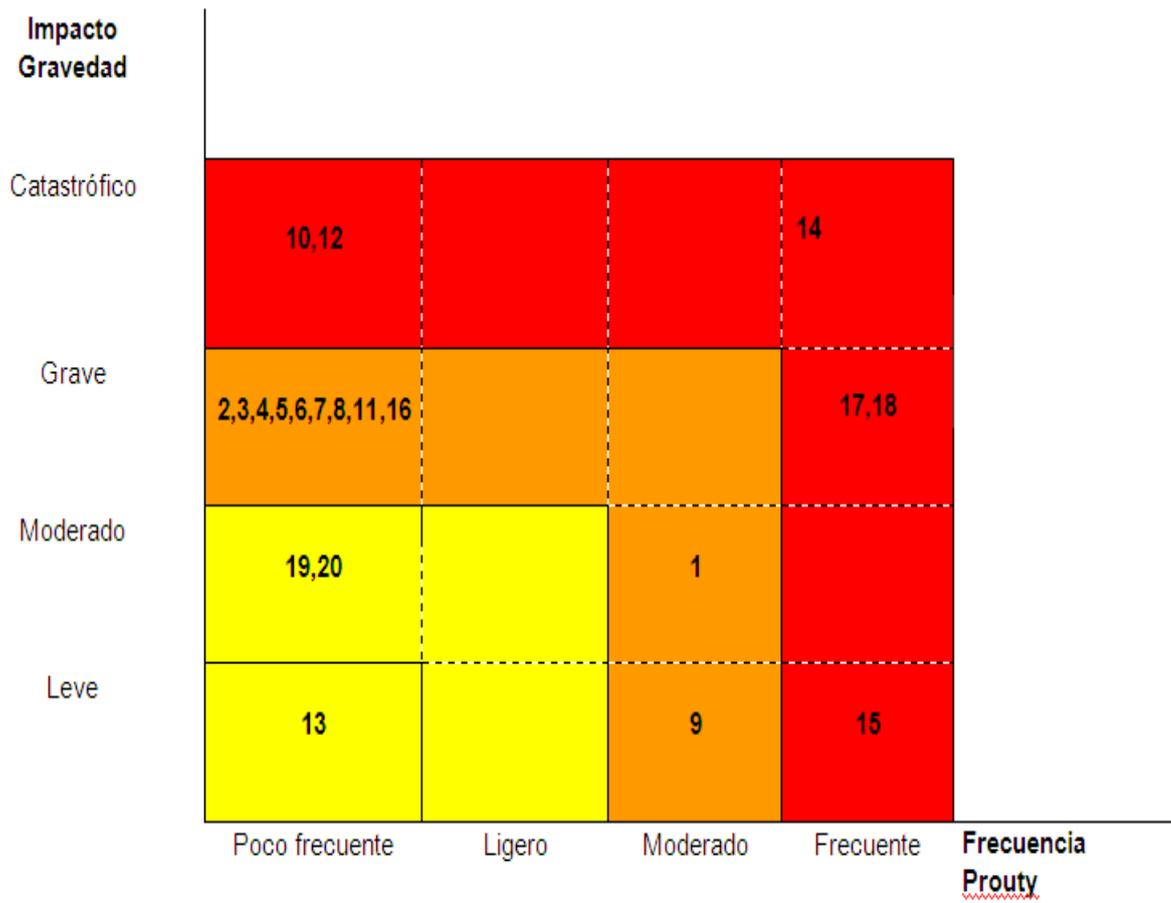


ANEXO 9
ORGANIGRAMA DE RELACIONES DE AUTORIDAD
PROCESO DE OPERACIONES



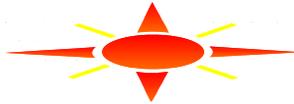
Anexo 10 Mapa de riesgos: Proceso de operaciones de la empresa de Ómnibus ASTRO, Holguín

Objetivo: Ubicar los riesgos identificados por su gravedad e impacto.



Leyenda:

- Prioridad Baja
- Prioridad Media
- Prioridad Alta



ANEXO 11			SISTEMA DE CONTROL INTERNO PLAN DE PREVENCION GENERAL DE LA EMPRESA		Código: PGGC 1 Revisión: 00 Fecha:		
NO.	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLES	EJECUTANTE	F/C
1	PUESTO DE MANDO	Falta de correspondencia entre la documentación oficial del viaje y lo recepcionado realmente por el área comercial y puesto de mando.	Favoritismo y amiguismo para la realización de las transportaciones que ofrecen mayores beneficios.	Comprobar si los documentos entregados por los choferes se corresponden con lo recepcionado en recaudación y el puesto de mando. Comprobar que las anotaciones en los documentos primarios se hagan correctamente.	Jefe de patio	Técnico A en transporte automotor	8/8/12, 8/12/12
				Realizar controles sorpresivos a la documentación para comprobar quiénes realizan esa indisciplina.	S/D Operaciones	Jefe de patio	8/8/12, 8/12/12
			Violación de los procedimientos de trabajo que alteran la disciplina.	Supervisar el cumplimiento de los procedimientos para la satisfacción de los clientes, así como las medidas de seguridad de la transportación.	Sub D Operaciones	Jefe de patio	8/8/12, 8/12/12
			Documentación del chofer falsa, deteriorada,	Comprobar si se verifica en cada salida del ómnibus, el chofer tenga la licencia de conducción actualizada.	Sub D Operaciones	Jefe de patio	8/8/12, 8/11/12

		vencida e ilegible.	Comprobar que todos los choferes tengan el psicofisiológico y el chequeo médico actualizado.			
2	Explotar ómnibus con los neumáticos fuera de los parámetros establecidos.	Declarar disponible el ómnibus con los neumáticos defectuosos.	Comprobar que se realice el control diario cuando entran los ómnibus al estado del neumático, número, posición e inflado.	Sub D Operaciones	Técnico A en transporte automotor	8/8/12, 8/11/12
3	La puntualidad en salidas planificadas en por ciento es menor del 99%.	Insatisfacción de la población por mala calidad del servicio.	Fiscalizar y controlar que se tomen las medidas pertinentes con los responsables de las impuntualidades en los turnos diarios.	Sub D Operaciones	Técnico A en transporte automotor	8/8/12, 8/11/12
4	Incumplimiento del plan de rotación de los tripulantes según la programación de viajes.	Alterar el plan de rotación de los tripulantes.	Verificar que se cumpla con el plan de rotación de los choferes según la programación.	Sub D Operaciones	Técnico A en transporte automotor	11/8/12, 11/11/12
5	Incumplimiento del régimen de descanso de los chóferes	Ocurrencia de Accidente en la vía	Controlar el régimen de Descanso de los choferes.	Sub D Operaciones	Téc. En Gestión de RR HH	11/8/12, 11/11/12
6	Pérdida de viajes programados.	Perdida de ingresos	Verificar que se cumpla con el plan de viajes diarios.	Sub D Operaciones	Técnico A en transporte automotor	11/8/12, 11/11/12

7	COMERCIAL	No se realiza la entrega al turno entrante, informándole de todas las anomalías pendientes por darle solución, entregando toda la documentación, para su proceso.	Ocurrencia de eventualidades que pueden ocasionar pérdidas materiales y humanas para la entidad	Fiscalizar que se realice la entrega al terminar cada turno de trabajo en el puesto de mando y exista la evidencia documental.	Sub D Operaciones	Técnico A en transporte automotor	11/8/12, 11/11/12
8		Darle salida a los ómnibus sin estar disponibles.	Ocurrencia de Accidente en la vía	Supervisar y controlar que los ómnibus que salen estén declarados disponibles.			
9		Desactualización de los contratos sobre los servicios ofertados a las entidades.	Incumplimiento de las directivas y regulaciones vigentes en materia de contratos.	Comprobar el cumplimiento de las directivas y regulaciones establecidas para realizar los contratos y si existen documentos donde el director delegue la facultad de firmar contratos a otros dirigentes.	Sub D Operaciones	Técnico A en transporte automotor	11/8/12, 11/11/12
10		Alteración de la tarifa de precios.	Violación del objeto social de la entidad	Comprobar que se cumple con la tarifa de precios establecida. (P-2017).	Sub D Operaciones	Técnico A en exp. del transporte.	23/8, 22/11/12
				Verificar que existan los mecanismos para que sean identificadas por el recaudador las violaciones de los precios.			
11	Incumplimiento de los principales	Realización de transportación a empresas o	Comprobar que se cumplan los requisitos establecidos para la contratación con los clientes.	S/D Operaciones	Técnico en Gestión Económica	23/8, 22/11/12	

	<p>indicadores de eficiencia (ingresos, pasajeros transportados, productividad).</p>	<p>clientes ficticios y sin amparo documental.</p>				
12	<p>Perdida o extravío de boletines.</p>	<p>Descontrol y falta de fiscalización al área de recaudación. Realización de cálculos mal intencionados.</p>	<p>Comprobar la evidencia de los controles realizados al área de recaudación.</p>	<p>Especialista comercial.</p>	<p>Técnico en Gestión Económica</p>	<p>23/8, 22/11/12</p>
			<p>Comprobar que exista en la entidad el objeto social aprobado por el organismo superior y la licencia comercial.</p>			
		<p>Incumplimiento del objeto social aprobado y la licencia comercial</p>	<p>Comprobar si los servicios que se comercializan tienen precios aprobados por el nivel que corresponde.</p>			
			<p>Comprobar si se realizan los estudios de factibilidad de nuevos y mejores servicios.</p>			
		<p>Cobro del pasaje por defecto o exceso sin identificar por el recolector. (P-217).</p>	<p>Verificar que existan los mecanismos para que sean identificadas por el recaudador las violaciones de los precios.</p>	<p>S/D Operaciones</p>	<p>Técnico en Gestión Económica</p>	<p>23/8, 22/11/12</p>

13	No tener actualizado el 100% de los expedientes de las rutas.	Realizar transportaciones sin estar autorizadas.	Comprobar mediante las hojas de ruta o guías de viajes y el destino de cada ruta que se realiza en los ómnibus y otros vehículos.	Sub Operaciones	Técnico A en transporte automotor	16/6, 16/9, 16/12
			Revisión de los contratos de las transportaciones realizadas.			
			Comprobar si se cumple con la programación de los viajes y chequear el cumplimiento de las salidas programadas a su hora.			
			Chequear el cumplimiento de la programación Nacional.			
14	Pasajeros sin boletín.	Deterioro de los indicadores (Ingresos, productividad, pasajeros transportados).	Realizar acciones de control sorpresivas a las tripulaciones en la vía para comprobar la veracidad de la documentación contra pasajeros.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	23/8, 22/11/11
15	Uso indebido de combustible.	Deterioro del índice de combustible	Verificar si se realizan los análisis y se toman las medidas pertinentes con las tripulaciones altas consumidores de combustibles.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	23/8, 22/11/12
16	Afectaciones climatológicas.	Perdidas humanas y materiales.	Tomar las medidas pertinentes y estar informado ante cualquier afectación climatológica.	Director	Sub Operaciones	1/6/12, 30/10/12
17	El índice de cobro mayor de 30 días.	No se realizan las conciliaciones con los proveedores de las cuentas pendientes de pago.	Comprobar si existe el expediente por cada proveedor con la documentación establecida.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	23/8, 22/11/12

	No estén separadas las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de la firmas del cheque de su liquidación		S/D Económico		
	No existencia del expediente por proveedor con la documentación establecida.		S/D Económico		
	No existencia de las facturas comerciales que sustenten los informes de recepción y los saldos de las cuentas por pagar.	Verificar si se sustentan debidamente por facturas comerciales recibidas del proveedor y por los informes de recepción, los saldos de las cuentas por pagar.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	23/8, 22/11/12
	Incumplimiento de la legislación vigente con relación a los	Verificar si se cumple con lo establecido en la legislación vigente, con relación a los pagos que se realizan en pesos cubanos, pesos	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	21/6/12, 23/8/12, 18/10/12

	pagos que se realizan en pesos cubanos y convertibles y moneda libremente convertible.	convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una relación de compra venta de mercancías o prestación de servicios entre personas jurídicas cubanas o entre estas y personas naturales cubanas.			
	Que no se controle, concilie por los documentos establecidos los cobros anticipados.	Fiscalizar el control, conciliación y si se sustenta por los documentos correspondientes los cobros anticipados; así como si se analiza su envejecimiento y causas.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	25/5/12, 25/8/12, 25/11/12
	No se realizan los análisis de las causas del envejecimiento.		S/D Económico		
	No se realizan las conciliaciones con los clientes de las cuentas pendientes de cobro y no existen evidencias documentales de las gestiones de cobro efectuadas.	Comprobar si se realizan las conciliaciones con los clientes de las cuentas pendientes de cobro y revisar las evidencias documentales de las gestiones de cobro efectuadas.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	25/5/12, 25/8/12, 25/11/12
	Que no existan	Comprobar la custodia y archivo del	S/D		25/5/12,

	los mecanismos para la custodia y archivo del modelo factura comercial en blanco y su numeración consecutiva.	modelo factura comercial en blanco y su numeración consecutiva.	Económico	Téc. en Gestión Económica	25/8/12, 25/11/12
	No tener definidos los niveles de autoridad para las operaciones de cobros.	Comprobar si están definidos los niveles de autoridad para las operaciones de cobro.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	25/5/12, 25/8/12, 25/11/12
	No existencia del expediente por cliente con la documentación establecida.	Comprobar si existe el expediente por cada cliente con la documentación establecida.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	25/5/12, 25/8/12, 25/11/12
	No existir separación entre el trabajador del almacén que efectúa la entrada de los productos o mercancías, el que confecciona la factura y el que contabilice la operación, así como el que efectúa el cobro.	Comprobar que estén separadas las funciones entre el del almacén que efectúa la entrega de los productos, el que confecciona la factura y el que contabilice la operación, y el que efectúa el cobro.	S/D Económico	Téc. en Gestión Económica	25/8/12, 25/11/12

18		Aumento en las quejas de la población relacionadas con la calidad del servicio.	Mala calidad del fregado y revisión de los ómnibus en su interior y exterior.	Realizar muestreos al fregado y revisión de los ómnibus interior y exterior.	S/D Técnico	Esp en gestión de comercial	19/7/12, 20/9/12, 15/11/12
			Incumplimiento de los horarios de salida y llegada de los ómnibus.	Realizar un muestreo sorpresivo a salidas y entradas de los ómnibus de los turnos.	S/D Operaciones	Esp en gestión de comercial	19/7/12, 20/9/12, 15/11/12
			Quejas no recepcionado en la empresa que impiden respuesta adecuada y en la fecha prevista.	Comprobar si se cumple con los mecanismos establecidos para la atención a la población y de las respuestas a cada queja en la fecha prevista.	S/D Operaciones	Esp en gestión de calidad.	25/7/12, 25/9/12, 15/11/12
			Falta de profesionalidad en los choferes de ómnibus en el trato y atención al cliente, así como no cumplir con el comercial como está establecido en el reglamento comercial.	Comprobar aleatoriamente el cumplimiento de los choferes con los principios éticos hacia los clientes y la calidad del comercial.	S/D Técnico	Esp en gestión de comercial	19/7/12, 20/9/12, 15/11/12
19	GPS	Alteración de los índices estadísticos y desmontar en las tarjetas de control de flotas sin tener	Incumplimiento, descontrol y desactualización de los procedimientos establecidos para la información	Comprobar el cumplimiento y actualización de los procedimientos establecidos para la información diaria.	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF	Esp. en explotación del transporte	8/6,7/9, 7/12/12

facultades para ello o no cumplir el procedimiento al respecto.	diaria.				
	Permitir el acceso de persona no autorizadas al área.	Supervisar el acceso de personas no autorizadas al área.	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF	Esp. en explotación del transporte	8/6,7/9, 7/12/12
	Rotura o pérdidas de hojas de ruta y cartas de porte.	Controlar como está establecido la recepción y entrega de las hojas de ruta y cartas de porte según registro.	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF	Esp. en explotación del transporte	8/6,7/9, 7/12/12
	No correspondencia entre los datos en los análisis estadísticos del área con los indicadores generales del área de operaciones.	Comprobar si se corresponden los análisis estadísticos del área con los indicadores generales.	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF	Esp. en explotación del transporte	8/6,7/9, 7/12/12
	Modificar o alterar la información contenida en la tarjeta Control de Flota.	Comprobar la imparcialidad con la información del Control de Flota y si se informa inmediatamente cualquier violación detectada al S/D de Operaciones o Director.	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF	Esp. en explotación del transporte	8/6,7/9, 7/12/12
	Incumplimiento de lo indicado en procedimiento No. 9/08 (Montaje y	Verificar si se cumple con lo establecido en el procedimiento No. 9/08 y si se exige la presencia de los técnicos de Control de Flota para	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF	Esp. en explotación del transporte	8/6,7/9, 7/12/12

		desmontaje de los CA).	la conexión y/o desconexión de las baterías.	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF		
		Cometer errores en los documentos que se utilizan en esta área.	Comprobar si se realiza correctamente el desglose del combustible mes próximo y no abastecido.	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF	Esp. en explotación del transporte	8/6,7/9, 7/12/12
20	Pérdida, rotura parcial o total de los medios que integran el equipamiento del sistema de Control de Flota.	Incumplimiento del Plan de Seguridad Informática en esta área.	Comprobar si existen los procedimientos para la Custodia de los medios del sistema como son: Computador de a Bordo, Tarjeta Control de Flota, Antena, Estación de Trabajo, Lector de Tarjeta Control de Flota y Computadora.	Jefe Grupo Control Flota y Técnico CF	Esp. en explotación del transporte	8/6,7/9, 7/12/12