

*Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”
Facultad de Economía
Licenciatura en Contabilidad y Finanzas*



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

*Título: Metodología para la gestión y prevención de
riesgos del proceso sustantivo de Formación de la
Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.*

Autor: Brian Cisnero Calderín.

Tutora: Lic. Maylén Hernández Jorge.

Holguín, 2012

AGRADECIMIENTOS

A nuestra tutora Maylén por su paciencia y entrega, por sus consejos, útiles en todo momento.

A los compañeros del área docente, por su contribución en la realización de este trabajo.

A nuestros familiares y amigos, por su colaboración y preocupación.

A todos GRACIAS.

SINTESIS

El presente trabajo realizado en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” dada por la necesidad de integrar los esfuerzos de administración de riesgos alrededor de los procesos clave de la actividad de la empresa y no en las funciones, proporciona la existencia de una metodología para gestionar los riesgos del proceso sustantivo de Formación que responde a la necesidad de integrar de forma sistémica y efectiva la administración de los riesgos a los componentes del Control Interno.

El mismo tiene como objetivo establecer una metodología adecuada a los procesos de la organización, que integre la administración de riesgos al Sistema de Control Interno, minimizando los eventos adversos en función del éxito en su proceso de cambio orientando al cumplimiento de sus objetivos empresariales y la misión de la organización.

La investigación está constituida por dos capítulos, el primero: “Marco teórico referencial del objeto de estudio; donde se exponen las diferentes teorías que sustentan el desarrollo de la investigación. El capítulo dos: Aplicación de la metodología para la administración de riesgos puros en el proceso de Formación de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Como resultado clave de la investigación se obtuvo una propuesta de plan de prevención para dicho proceso.

Es necesario mencionar que los anexos en esta tesis debido a sus características específicas resultan de gran peso e importancia pues sustentan todos los resultados alcanzados en la aplicación de la metodología propuesta.

ABSTRACT

The present work carried out in the University of Holguín "Oscar Lucero Moya" given by the necessity of integrating the efforts of administration of risks around the key processes of the activity of the company and not in the functions, it provides the existence of a methodology to negotiate the risks of the process noun of Formation that he/she responds to the necessity of integrating in a systemic and effective way the administration from the risks to the components of the Internal Control.

The same one has as objective to establish an appropriate methodology to the processes of the organization that it integrates the administration of risks to the System of Internal Control, minimizing the adverse events in function of the success in their process of change guiding to the execution of their managerial objectives and the mission of the organization.

The investigation is constituted by two chapters, the first one: "Mark theoretical referential of the study object; where the different theories are exposed that sustains the development of the investigation. The chapter two: Application of the methodology for the administration of pure risks in the process of Formation of the University of Holguín "Oscar Lucero Moya". As a result key of the investigation a proposal of plan of prevention was obtained for this process.

It is necessary to mention that the annexes in this thesis due to their specific characteristics are of great weight and since importance they sustain all the results reached in the application of the proposed methodology.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO REFERENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	4
1.1 Evolución histórica del Control Interno	4
1.1.1 Evolución del Control Interno en Cuba.....	7
1.2 La Gestión y Prevención de Riesgos como componente del Control Interno.....	10
1.3 Los riesgos empresariales. Definición y clasificación.....	14
1.4 Métodos para la identificación, evaluación y control de los riesgos.	21
1.5 Metodología para la gestión de riesgos puros.....	27
CAPITULO II. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PUROS EN EL PROCESO SUSTANTIVO DE FORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”	45
2.1 Diagnóstico del estado actual de la gestión y prevención de riesgos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.	45
2.2 Aplicación de la metodología para la gestión y prevención de riesgos del proceso sustantivo de Formación en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”	49
FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	49
FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS	55
FASE 3: CONTROL DE RIESGOS	57
2.3 Integración de la Administración de Riesgos con los demás componentes de Control Interno. ...	59
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	

INTRODUCCION

La Gestión de riesgos (traducción del inglés Risk management / Manejo de riesgos) es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, staff, organización). Así, la administración de riesgo empresarial es un proceso realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y el personal de dicha entidad. Es aplicado en el establecimiento de estrategias de toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos.

En el mundo hay cada vez más personas interesadas en el tema del riesgo económico y surge la necesidad de desarrollar teóricamente y de implementar en una forma eficaz la gerencia del riesgo en todas las actividades económicas. Así, cuando aumentó la diversidad y la complejidad de los riesgos, fue imperativo para el mundo empresarial el desarrollar la conciencia ante el riesgo y de avanzar en los métodos prácticos para afrontarlo.

En Cuba, la experiencia adquirida en estos años a permitido ir perfeccionando las bases del Sistema de Control Interno y un ejemplo de esto es la creación de La Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo y como objetivo general se encuentra la preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado socialista cubano. Y como continuación del proceso de perfeccionamiento se decidió dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

En La Universidad de Holguín se encuentran implementadas las normas de Control Interno en las áreas funcionales de la organización pero aún es insuficiente el grado de madurez en su gestión y prevención de los eventos que inciden sobre el cumplimiento exitoso de sus objetivos en las interrelaciones externas e internas de los subsistemas, funciones y procesos; dado por la necesidad de integrar los esfuerzos de administración de riesgos alrededor de los procesos clave de la actividad de la empresa y no en las funciones, para lograr cambios radicales que den resultados de alto impacto económico y social en cumplimiento de la misión, lo que se declara como **problema social** de la presente investigación

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

Problema científico: En la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” los principios de administración de riesgos no han sido sistematizados de acuerdo a las características de su gestión por procesos. Para dar solución a esta problemática se ha propuesto como **objetivo general** de la investigación establecer una metodología adecuada a los procesos de la organización, que integre la administración de riesgos al Sistema de Control Interno, minimizando los eventos adversos en función del éxito en su proceso de cambio orientando al cumplimiento de sus objetivos empresariales y la misión de la organización.

Campo de acción el componente Gestión y Prevención de Riesgos en el proceso sustantivo de formación de la UHo.

En correspondencia la **hipótesis** a defender plantea que de establecer la metodología para sistematizar los principios de administración de riesgos de acuerdo a las características de su gestión por procesos y de integrarse adecuadamente al sistema de Control Interno se estará en condiciones de adecuar las actividades de control para minimizar los eventos adversos que se manifiesten en los procesos estratégicos para lograr cambios que den resultados de alto impacto económico y social en función del cumplimiento de la misión organizacional.

Tareas científicas:

1. Revisión bibliográfica relacionada con el objeto de estudio.
2. Aplicar la metodología para la gestión y prevención, adecuada al proceso sustantivo de formación, que integre la administración de riesgos al Sistema de Control Interno.
3. Elaboración del informe de la investigación científica.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes **métodos**; los **teóricos**, tales como el histórico lógico, para comprender la evolución del objeto de estudio, el análisis-síntesis y la inducción-deducción, que permite llegar a las conclusiones finales, así como también los métodos **empíricos**, tales como la observación, cuestionario y la conversación informal, para obtener información acerca de cómo se

comporta la situación en relación con el objeto de estudio, aunque en algunos casos fue necesario recurrir a especialistas para obtener determinados criterios.

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

De nivel teórico:

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

Análisis y síntesis: estudio de los contenidos sobre Gestión de Riesgos, y su tratamiento dentro del Control Interno.

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

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

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

De nivel empírico:

Entrevistas no estructuradas para constatar el estado actual del Control Interno y el nivel de conocimiento que poseen sobre el tema; consultando personas que por su cargo se relacionan con la actividad y que por su experiencia pueden aportar sugerencias valiosas.

Métodos de trabajo de campo: utilizados para la búsqueda y recogida de la información sobre los eventos adversos que provocan riesgos, mediante la observación directa en el Objeto de Estudio.

CAPITULO I: MARCO TEORICO REFERENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1 Evolución histórica del Control Interno

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

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

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

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

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

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso

netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan los factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El concepto de control interno ha ido evolucionando aparejado al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para el control de las operaciones empresariales.

Entre las referencias más antiguas del término “control interno” de las que se tiene evidencia, la hace L. R. Dicksce en 1905. Indica este autor que “... un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoria detallada”.

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

Según Robert B. Buchele:” El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.

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

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

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

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

Es a raíz de estas divergencias de criterios que agrupaciones profesionales de renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el propósito de establecer un marco conceptual de control interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitiera a las organizaciones tanto públicas como privadas, a las auditorías tanto internas como externas, a las académicas y a los legisladores contar con un modelo

de referencia común sobre el tema. Como resultado fue emitida la definición de control interno que aparece en el informe “Marco Integrado de Control Interno” elaborado por el comité de organizaciones patrocinadas por la comisión Treadway (COSO por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), definiendo como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la entidad u organización diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera y contable.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones.

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

Es un proceso donde los controles son una serie de acciones estructuradas y coordinadas, dirigidas a un fin o resultado, o sea, encaminadas a lograr los objetivos organizacionales.

Requiere de la participación de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicar el control interno y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello, independientemente de que su ejecución es responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad.

El control interno solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad de que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos por lo que es muy importante conocer sus limitaciones.

A finales de la década de los 80 se manifestó un incremento de la corrupción gubernamental. En 1992 se publica en los Estados Unidos el Informe COSO sobre el Control Interno. Paralelamente en Inglaterra surge el Informe CADDBURY y posteriormente en el año 2000 el Supercode. Entre 1992 y 2003 en diferentes países fueron surgiendo diferentes Sistemas de Control Interno que tienen un hilo conductor: el COSO. En Canadá es el Informe COCO, en España el Informe Olividencia. En Italia es el Código Bolsa de Milán y en Francia el Informe Veniot.

En otros países de la Unión Europea y de América Latina también se han aprobado legislaciones sobre el Control Interno. En nuestro país se emite la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, que establece los nuevos criterios para elaborar un sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo en las entidades cubanas.

1.1.1 Evolución del Control Interno en Cuba

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

Partiendo de la situación económica que transita el país, caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros debido a la influencia de un entorno internacional muy adverso a causa del bloqueo impuesto a Cuba por los Estados Unidos de América hace más de 40 años, así como por las radicales transformaciones en cuanto a la descentralización y utilización de mecanismos de mercado, se requiere de perfeccionamiento y la aplicación adecuada de los sistemas de control, en aras de alcanzar elevar la eficiencia lo que representa el objetivo central de la política económica del Partido y el Gobierno. En este sentido la Resolución Económica del V Congreso del PCC señala: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se 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 nuestro país, con el propósito de obtener una garantía razonable en la aplicación del Control Interno se le adició un objetivo más a la definición de Control Interno ya existente promulgado por Coso e Intosai, determinándole al proceso de Control Interno los cuatro objetivos siguientes:

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

Como bien se aprecia se incluyó un cuarto objetivo a los tres que ya existían en definiciones anteriores, dando una seguridad razonable al Control Interno.

El Control Interno en Cuba deviene control de todos y para todos, es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados revientan en beneficios de la masa trabajadora, dado que es la conductora de la sociedad, los poseedores de los medios de producción y por ende, los beneficios del resultado del trabajo.

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

La Resolución 13 de 2003 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), manifestando exigencias para todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del plan de medidas para la prevención a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.

Resolución No. 289 del 2005 aprueba y pone en vigor la Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías que tiene como propósito esencial establecer en todo el Sistema Nacional de Auditoría de manera uniforme las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorías y sus resultados en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

Resolución 026 de 2006 del Ministerio de Auditoría y Control. Aprueba la “Guía Metodológica para la auditoría de Gestión”, la “Guía Metodológica para la auditoría Financiera o de Estados Financieros” y “Guía Metodológica para la Evolución del Control Interno”, constitutivas de una indisoluble unidad y tienen como propósito esencial común establecer en todo el Sistema Nacional de Auditoría de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del Control Interno en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que establece las normas y principios básicos del Sistema de Control Interno.

Modificación de la Resolución 297 sobre definiciones del Control Interno, el contenido de sus normas y componentes. Del resultado de la aparición de la Resolución 297/03 los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social e Informática y las Comunicaciones han solicitado revisar el texto del anexo de la mencionada Resolución, el que se llevó a cabo por integrantes del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, proponiendo las siguientes modificaciones:

Adequar la Terminología relacionada con la gestión de recursos humanos a las últimas disposiciones emitidas por el MTSS.

Eliminar las evoluciones de los componentes por la promulgación del programa de auditoría a los sistemas de Control Interno.

Modificar el componente de Gestión de Riesgos, para adicionar normas y esclarecer conceptos a tenor de los cambios internacionales ocurridas en el manejo de este componente y los resultados obtenidos y eliminar algunos comentarios que se consideran redundantes en la disposición anterior.

Guía de Comprobación Nacional de Control Interno del 2008 Ministerio de Auditoría y Control. Medidas de Control Interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información y comunicación y la suspensión, justo con las medidas tradicionales de los subsistemas de Efectivo en Caja, Banco, Inventarios, Activos Fijos Tangibles, Nóminas, Inversiones Materiales, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Finanzas, Costos y Gastos, Inmuebles, Contabilidad y Estados Financieros y Precios y Tarifas.

Guía de Contraloría. Contraloría General de la República. Guía de autocontrol del Sistema de Control Interno. Realizada para facilitar a las empresas el autocontrol con vistas a contribuir a la preparación para la Comprobación Nacional al Control Interno 2010. Contiene elementos esenciales a considerar a partir de lo que establece la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios "Definiciones de Control Interno. Contenido de los componentes y sus normas".

La resolución 297/2003 del MFP y 13/2003 del extinto MAC quedan derogadas y sustituidas por la Resolución 60/2011 de Control Interno de la Contraloría General de la República, que establece como un elemento esencial del control interno la gestión y prevención de los riesgos que establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

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

Hace tiempo que los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, lo antes posible, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar o eliminar las sorpresas de incumplimientos.

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.

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

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

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

Estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa

la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

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

Externas

Desarrollos tecnológicos no asumidos que pueden provocar obsolescencia de la organización.

Cambios en las necesidades y expectativas de la población.

Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.

Alteraciones en el escenario económico – financiero que impactan en el presupuesto de la entidad.

Internas

La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.

Calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.

La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

En la Resolución 297/03 de Control Interno del Ministerio de Finanzas y Precios 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 Quirós (2003) presidente del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica: “El control interno y la Administración de los Riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener una consideración similar”.

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

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

En 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 previstos.

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

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

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

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.

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

c) prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

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

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente

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

1.3 Los riesgos empresariales. Definición y clasificación.

El riesgo ha tenido un efecto significativo en la vida personal y nacional de muchos países. La palabra riesgo implica dudas sobre el futuro y el hecho de que los resultados, pueden dejarnos, en una situación peor de la que nos encontrábamos.

A continuación aparecen algunas de las definiciones que se pueden encontrar en diversas bibliografías acerca de esta temática.

Clasificaciones de riesgo según diversos autores:

Autor	Año	Concepto de riesgo
García Soldevilla, Emilio	1990	Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como "situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros".
Cooper & Chapman	1994	Riesgo es la exposición a la posibilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una acción.
Escuela Cubana de Seguros	1995	Posibilidad de que por azar ocurra un hecho que produzca una necesidad patrimonial. Es decir, se plantea que se soporta un riesgo cuando se sufren las consecuencias de la ocurrencia de un hecho previsto como posible.
Antonio Baca Gómez	1997	El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos sea incierto
Banco Central de Cuba	1997	Contingencia o eventualidad de un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato.
Saavedras, Casa Gabriel	1997	El riesgo es la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización.
Philippe Jorion	1999	Volatilidad de los flujos financieros esperados, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos.
Estándar Australiano (AS/NZS 4360)	1999	La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos.

Portillo Tarragona	2001	Expresa que el riesgo es la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida y pérdida la obtención de una rentabilidad por debajo de la esperada. De este modo es bastante habitual asociar el riesgo con variabilidades de rentabilidad, en sus diferentes acepciones, de manera que habrá tantos tipos de riesgo como rentabilidades
Universidad Nacional de Colombia	2001	Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
J.C.. Fragoso	2002	Potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.
Marino Rodríguez, Frías C& Souquetc	2002	Probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en un portafolio se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan.
Quirós	2003	El riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos y fenómenos internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.
Federation of European Risk Management Associations (FERMA)	2003	El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias
De la Fuente	2003	El riesgo es la incertidumbre acerca de un evento futuro asociado tanto a un resultado favorable como a un resultado adverso. Desde el punto de vista del análisis financiero, el interés es observar aquellos eventos que como resultado de la incertidumbre, producen pérdidas a una institución.
Universidad Nacional de Colombia	2004	El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.
José Andrés Dorta	2004	El riesgo es una posibilidad de sufrir una pérdida o no.
Juan Pablo Zorrilla Salgado	2004	El riesgo es la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida) existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.
Félix Gonzalo Alonso	2005	Desde el punto de vista estadístico, el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida.
Félix Gonzalo Alonso	2006	Desde una perspectiva más económica, se entiende por riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas)

Anelsy Hurtado Turiño	2007	Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en la interrelación de tres componentes esenciales: Severidad o magnitud. Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. Nivel de Riesgos.
-----------------------	------	---

También lo podemos definir como, el potencial de pérdidas existe asociado a una organización productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones no definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.

Evento fortuito e incierto resultante de nuestras acciones, acciones humanas, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio.

En la teoría de la gestión y la estrategia de los negocios, riesgo es uno de los componentes del conjunto de oportunidades, que lleva a resultados favorables y desfavorables y que está asociado con posibilidades-frecuencia-de materialización. El riesgo es la discontinuidad de este conjunto. Es lo inesperado.

En la teoría de las decisiones, riesgo es:

- a) una propiedad de las diversas opciones que hace que el individuo que las enfrenta las pueda diferenciar
- b) que las pueda ordenar bajo algún esquema de jerarquía.
- c) que les pueda asignar alguna medida tal como el promedio y la varianza.

Para las ciencias del comportamiento, riesgo es la percepción de riesgo. Los individuos no tienen un comportamiento completamente racional cuando se les enfrenta con las mismas opciones pero con diferentes términos.

En la teoría financiera, riesgo es el elemento cuantificable de potenciales pérdidas asociadas con la tendencia de activos, sean inversiones o créditos.

En el área de seguridad ambiental y salud ocupacional, el riesgo se asocia con los peligros de las tareas y operaciones.

Para la auditoría, el riesgo se enfoca en los efectos de las pérdidas de activos.

En la industria de los seguros, el riesgo y su gestión se enfoca en funciones de probabilidad de pérdidas de eventos que se materializarían.

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

Ante todo, la palabra riesgo nos transmite sensación de incertidumbre e inseguridad, pues existe la posibilidad de que el resultado de una situación en un momento dado sea o no favorable para nosotros.

El riesgo también puede ser amenaza o peligro a que se ve enfrentada una institución por un evento o acción relacionada con sus objetivos estratégicos ,líneas de negocios, operaciones y demás actividades, que pudieran afectar su situación financiera.

Cuando conversamos y expresamos que "corremos o existe el riesgo de...", estamos asumiendo que podemos perder. Esta sensación podemos contraponerla a la que nos transmite la palabra oportunidad, mediante la cual podemos inferir que tenemos posibilidades de ganar algo.

En las definiciones anteriores se observa que solo consideran el riesgo en su aspecto negativo, como origen de pérdidas, y no en su potencial de oportunidades para mejorar el desempeño empresarial. A diferencia de la concepción habitual, que interpreta el riesgo en términos de peligro o impactos negativos, el Estándar de Administración de Riesgos de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360) desde su versión de 1999 define el riesgo como la exposición a las consecuencias de la incertidumbre, la contingencia de que suceda algo que tenga un impacto sobre los objetivos¹. Esta última definición resulta más amplia al reconocer que el riesgo, más que un posible resultado no deseado es la posibilidad de la desviación de este resultado de lo esperado, planeado o deseado, tanto en sentido favorable como negativo.

Esta doble concepción del riesgo, tanto como fuente de beneficios como pérdidas futuras no es del todo nueva: es ampliamente conocida la relación rentabilidad-riesgo inherente a las decisiones financieras. Por tanto se reconoce la posibilidad de la obtención de beneficios si se corren determinados riesgos.

Tal vez buscando considerar ambas caras del riesgo y al mismo tiempo evitar confusiones con la percepción de pérdida que este término provoca, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) introduce la palabra "evento" para designar el hecho que puede ocurrir en el futuro con determinadas consecuencias. De esta forma señala que los eventos pueden tener impacto negativo, positivo o ambos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor ya existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que un evento ocurra e influya positivamente en el logro de los objetivos, apoyando la creación o protección del valor².

¹ Estándar Australiano / Neo Zelandés AS/NZS: 4360 (1999): Administración de Riesgos.

² Traducido de COSO (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary

Reconociendo entonces que el riesgo no implica necesariamente un resultado negativo, sino un resultado con posibilidades de ocurrencia en el futuro, se pueden vincular a su definición los conceptos de probabilidad e incertidumbre. Probabilidad es la proporción de veces que ocurre un evento particular en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. La probabilidad se asocia al concepto de aleatoriedad, azar. Aunque se desconoce qué sucederá en un futuro, se posee información sobre las veces que el evento ocurre en un tiempo y bajo determinadas condiciones. Por el contrario, la incertidumbre es la imposibilidad de conocer o predecir el resultado de una situación en el futuro.

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

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

Si es conocido, o es posible conocer, el número de veces que el evento se manifiesta o tiene lugar en un período de tiempo y espacio determinado, y además, las condiciones bajo las que ocurre dicho evento se mantienen sin cambios, puede hablarse de probabilidad del riesgo. Las empresas de seguros trabajan con las estadísticas que permiten conocer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos que asumen en lugar de sus clientes. Sin embargo, existen riesgos en la empresa de los que no se tiene la información suficiente que permita asignarles una probabilidad de ocurrencia. En estos casos no es correcto hablar de probabilidad, sino de frecuencia del riesgo. La consecuencia o intensidad no es más que el resultado de un evento, es decir, la magnitud de los efectos de la ocurrencia de un riesgo. La antes mencionada norma australiana (AS/NZS 4360:1999) define que puede haber más de una consecuencia de un mismo evento, que éstas pueden estar en el rango de positivas a negativas, ser expresadas cualitativa o cuantitativamente y que son determinadas en relación con el logro de los objetivos.

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

Clasificación de los riesgos.

El riesgo empresarial tiene carácter universal: podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica; todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón

para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos. Las clasificaciones más conocidas son las siguientes:

Atendiendo a la fuente del riesgo estos se dividen en riesgos provenientes del entorno y riesgos propios de la actividad empresarial. Esta clasificación elemental resulta muy operativa a la hora de definir los eventos que pueden producir un impacto en los resultados de la organización. En forma similar, la Resolución No. 60-11 de la Contraloría General de la República propone la división de los riesgos en internos y externos, reconociendo como riesgos internos aquellos provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; y como riesgos externos, los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos³.

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

Atendiendo a las consecuencias se clasifican en riesgos puros y especulativos. Los riesgos puros, objeto de la investigación, son aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida: accidentes de trabajo, huracanes, rotura de equipos, etc. Por el contrario, la consecuencia de la ocurrencia de los riesgos especulativos puede ser una pérdida o una ganancia. Se presupone que los riesgos puros son siempre para evitar o por lo menos hacer esfuerzos para reducir su efecto que no puede ser otro que negativo. La estrategia del empresario no será idéntica enfrentándose a estos dos tipos de riesgo.

Otra clasificación divide los riesgos en estáticos y dinámicos. Se clasifican como estáticos aquellos riesgos relacionados con la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano. Los riesgos dinámicos son provocados por las exigencias de los cambios del entorno y la organización: nueva tecnología, condiciones ambientales, expectativas del consumidor y otros. Los riesgos empresariales también pueden clasificarse atendiendo al subsistema en que tienen su origen. De esta forma, pueden ser riesgos financieros, de comercialización, operaciones. Esta clasificación no

³ Contraloría General de la República. Resolución No. 60-2011.

significa que los riesgos que se presentan en un subsistema no afecten o tengan repercusión en otras áreas. Por ser la empresa un sistema, los cambios en uno o más de sus elementos afectarán el estado de los demás elementos del sistema. Los riesgos empresariales de operación incluyen aquellos riesgos que generan una posibilidad de desviación de los resultados esperados como consecuencia de cambios en los procesos, el comportamiento humano, sistemas internos o por eventos externos. Los riesgos son financieros cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Se clasifica riesgo no-financiero a aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios. Buenos ejemplos de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer matrimonio, o tener niños, o escoger una carrera. En todos los casos pueden existir implicaciones financieras, pero el resultado final y real solo puede ser valorado a través de las implicaciones humanas que conllevan estas decisiones.

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

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

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

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

De acuerdo a las fuentes de donde provienen:

- Internos
- Externos
- De acuerdo a su naturaleza:

- Riesgos inherentes.
- Riesgos incorporados.

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

De acuerdo al grupo general dividirlos en cinco grandes grupos para su análisis:

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

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

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

Identificación de riesgos.

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

La metodología de identificación de eventos – como lo denomina COSO – puede comprender una combinación de técnicas, basadas en el pasado y en el futuro. Las técnicas más comunes son⁴:

- Inventarios de eventos
- Entrevistas

⁴ COSO (2004): Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, p. 39
Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno, p.14

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

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

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

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

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

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

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

Evaluación de riesgos.

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

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

Con propiedad pueden predecir el comportamiento de esta variable mediante la utilización de la teoría de las probabilidades.

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

Si no existen datos estadísticos sobre ocurrencias pasadas del riesgo ni se conoce la dimensión del daño que pueda causar, no puede utilizarse la teoría de las probabilidades. Gil Lafuente (1993) explica que para poder aplicar la teoría de las probabilidades son necesarias dos condiciones: una sucesión de fenómenos que se hayan repetido en determinadas condiciones y, además, poder aplicar los resultados obtenidos sobre otro fenómeno sometido a las mismas condiciones.²³ resulta pues, más adecuado, el término de “frecuencia” para señalar la periodicidad de manifestación de un riesgo.

La intensidad de las consecuencias de un riesgo es conocida también como severidad o consecuencias. Las mismas se expresan en términos de criterios de impactos monetarios, técnicos, humanos e intangibles. La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficiente por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas⁵.

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

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

Estos dos métodos pueden resultar apropiados cuando no existe información suficiente para hacer una evaluación. Tienen en común la necesidad de opiniones de expertos y la relativa sencillez de la

⁵ COSO (2004): Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, p. 47

clasificación. Sin embargo, pueden dejar de ser eficaces si esta información subjetiva es tratada como aleatoria. Existen los desarrollos matemáticos específicos para el tratamiento de la información subjetiva e incierta.

La gran mayoría de los métodos que hoy se aplican para analizar los riesgos operativos de la empresa llegan a determinar un nivel de riesgo multiplicando los resultados obtenidos en la evaluación de la frecuencia y de la intensidad.

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

Métodos cuantitativos de análisis de riesgos:

Las técnicas cuantitativas de evaluación de riesgos pueden utilizarse cuando existe suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos⁶.

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

Valor en riesgo: Estos modelos (Value-at-risk, VaR) están basados en supuestos de distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos asumiendo que dicha variación no superará un determinado nivel de confianza a lo largo de un determinado período de tiempo. Se utilizan para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes, tal como el nivel estimado de pérdidas que debe superarse con un nivel de confianza del 95% o del 99%.

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la dirección, la determinación por separado de esta

⁶ COSO (2004): Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, p. 52

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

Análisis de sensibilidad: Este se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. El análisis de sensibilidad se utiliza con mediciones de operaciones.

Análisis de escenarios: El análisis de escenarios evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo. Puede ser utilizado en conexión con la planificación de la continuidad del negocio o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando así el efecto en todo el negocio.

Pruebas de tolerancia a situaciones límite: Las pruebas de tolerancia a situaciones límite evalúan el impacto de riesgos extremos. Se utilizan normalmente como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilísticas.

Benchmarking: Esta técnica también es utilizada por algunas empresas para evaluar un riesgo específico. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en la experiencia de otras organizaciones. Los tipos de benchmarking pueden ser:

Interno: Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.

Competitivo/Sectorial: Comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.

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

Además existe el método para la obtención de información necesaria para la medición de los riesgos que se emplea para sistematizar y organizar la información básica necesaria para medir los riesgos y jerarquizarlos, es un método simple pero muy efectivo que plantea lo siguiente:

a. Riesgos de las propiedades físicas: para este tipo de riesgos la cuantificación se fija sobre la base del valor del bien dañado.

El valor del bien se determina por las informaciones siguientes: costo de la adquisición, valor en libros o contable, valor de reproducción, valor real o actual.

Los criterios para la medición de los valores serían: montos de efectivo, valor de rescate.

b. Riesgos consecuenciales. Información necesaria: ganancias brutas, rentas, gastos extraordinarios.

c. Riesgos criminales: por estos riesgos se pueden ver dañados los bienes, las personas y los valores.

d. Riesgos legales y contractuales. Límites fijados por: contratos, código civil, leyes de trabajo.

e. Riesgos personales. Límites fijados por: leyes del trabajo, seguridad social, contratos colectivos de trabajo.

El método de esquema de puntos califica el grado de riesgo para peligros concretos mediante fórmulas matemáticas de valoración de factores.

La fórmula responde a las formas:

$$X = Y - Z \text{ ó } X = Y / Z \text{ (1.1)}$$

Donde:

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

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

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

Los métodos de árboles lógicos se estructuran alrededor de un acontecimiento del que derivan varias posibles consecuencias y, a su vez, de cada una de ellas derivan también varias posibles consecuencias.

Entre ellos tenemos: árboles de decisión, árboles de fallos y árboles de éxito.

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

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

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

Donde:

P: Coeficiente de probabilidad

E: Coeficiente de exposición

I: Coeficiente de Intensidad

S: Coeficiente del nivel de seguridad

Se define la exposición como la mayor o menor expectativa de una operación que entraña riesgo y se mide por la frecuencia con que se lleva a cabo la acción que motiva el riesgo en el caso particular evaluado. El coeficiente de intensidad resulta de promediar la pérdida máxima posible y la pérdida máxima esperada. El coeficiente del nivel de seguridad (S) resulta de la ponderación de un conjunto de factores que determinarán el grado de seguridad del proceso, proyecto u organización analizada. Estos factores incluyen la política de seguridad, la existencia de programas de administración de riesgos la seguridad del

diseño, métodos, máquinas, procesos, la existencia de programas de control de la calidad y de seguridad y otros.

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

Control de los riesgos.

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

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

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

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

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

1.5 Metodología para la gestión de riesgos puros

Metodología general. Fases de identificación, evaluación y control.

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

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

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

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

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

En la siguiente figura es representada la Metodología General para la Administración de Riesgos Puros propuesta:

FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

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

Se entiende por objetivo un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos generan un apremio que hace falta para inspirar la necesidad de alcanzar una meta., se concentran en las partes, descomponen a la meta en una serie de tareas específicas. Se concentran en los detalles e indican que deben hacer las partes.

Son declaraciones cualitativas y cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos.

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

Características de los objetivos empresariales: los objetivos deben ser

- Concisos y claros: de fácil interpretación por todos.
- Medibles: pueden cuantificarse.
- Flexibles: pueden ser modificados.
- Aceptables: adoptan el sistema de valores de los directivos.
- Motivadores: al alcance de las personas.
- Comprometedores: son obligatorios.
- Factibles en el tiempo: posibles a lograr.
- Deseados: apoyan la misión de la organización.

- Retadores: implican un esfuerzo por lograrlos.

Componentes de un objetivo:

- Un atributo
- Una escala de medida
- Un umbral.
- Un horizonte temporal.

Control de los objetivos:

Grados de consecución: expresan el avance previsto, en términos de resultados, que sustentan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su determinación presupone establecer cierta periodización en el horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por años, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.

Criterios de medida: los indicadores y sus magnitudes que permitirán medir los objetivos para el año que se planifica. Debe cuantificarse al máximo o poder valorarse cualitativamente. Expresan los resultados mensurables y controlables que se prevean alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten el control sistemático de la implementación de la estrategia.

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

Existen dos formas básicas en la práctica cubana actual para establecer los criterios de medidas. La primera consiste en establecer como parte de la formulación del objetivo los criterios de medida que se tomarán en cuenta para verificar su cumplimiento y la otra forma consiste en formular de manera general el objetivo y establecer los criterios de medidas para verificar su cumplimiento o no.

Los objetivos de una entidad son clasificados en cuatro categorías:

Estratégicos: objetivos de alto nivel, alineados con la estrategia y la misión. Marcan la direccionalidad en un horizonte de tiempo predeterminado y señalan las principales metas y resultados a alcanzar por la organización. Dan sentido a las actuaciones y al desempeño de las áreas de trabajo y los directivos. Permiten derivar objetivos de alcance intermedio, que sirven como escalones para lograr los fines más importantes.

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que debemos seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Operacionales: relacionados con la efectividad de las operaciones de la entidad, la utilización eficiente y eficaz de los recursos y la consecución del objeto social. Se establecen como norma para un año y se derivan de los estratégicos, pues tienen como fin determinar las acciones a desarrollar durante ese periodo para contribuir al logro del rumbo trazado.

De información: referidos a la obtención de información confiable. Preparación y utilización de Estados Financieros fiables, incluyendo estados financieros interinos y condensados y datos financieros seleccionados derivados de tales estados; tales como ganancias realizadas.

De cumplimiento: dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia. Las entidades deben conducir sus actividades, y a menudo tomar acciones específicas, de acuerdo con leyes y regulaciones aplicables. Esos requerimientos se pueden relacionar, por ejemplo, con mercados, precios, impuestos, el ambiente, bienestar de los empleados y comercio internacional. Esas leyes y regulaciones establecen los niveles mínimos de comportamiento los cuales son integrados por la entidad en su cumplimiento de objetivos.

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

El establecimiento de los objetivos representa el camino para identificar los factores críticos de éxito (FCE). Su concepto incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Los FCE deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos. El estado actual de la organización respecto a dichos factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que esto resulte pertinente.

Se trata entonces no sólo de identificar los factores en cuestión, sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica del entorno.

Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

Identificar las áreas de resultados claves: Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización.

Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.

Analizar cómo y en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización. A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.

Deben ser verificables y si es posible estipular cantidad, calidad, tiempo y costo. Si no se puede verificar no es un objetivo, esto no significa que tienen en todos los casos que ser cuantitativos, en muchos casos la comprobación puede ser cualitativa pero debe existir siempre un criterio de medida para evaluar el cumplimiento.

Deben asignarse prioridades a los objetivos sobre la base de su importancia relativa para establecer las estrategias, asignar los recursos y determinar la magnitud del control.

Tienen que coordinarse con los dirigentes y unidades implicados en su cumplimiento. Es imposible que se logren los objetivos si los implicados no los conocen y tienen una idea precisa de cual es el aporte que se necesita de ellos.

Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.

Fijar los objetivos por escrito. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.

Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número. Los objetivos estratégicos deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

Los objetivos a corto plazo deben estar acordes con los de largo plazo.

Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.

Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.

Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.

Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

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

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

De ahí se infiere que todas las áreas están expuestas a riesgos potenciales, y es necesario contar con el organigrama de la entidad objeto de estudio para conocer la estructura de la empresa, así como tener un panorama completo de la misma; reconocer sobre quién recaen las diferentes responsabilidades y funciones de los diversos departamentos y los niveles de jerarquía y mando dentro de la empresa para dirigirnos con la persona correcta, cuando busquemos la información que requerimos.

Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio. Es necesario determinar no solo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancias puede ser afectada. Debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

Aquí se podrán encontrar áreas especializadas sujetas a la influencia de riesgos muy específicos; estas áreas estarán en correspondencia con la rama o sector de la economía al cual pertenezca y en ellas deberá llevar a cabo una adecuada y efectiva política de prevención y protección contra los riesgos, estas pueden ser:

Presencia de bienes de origen histórico (libros, cuadros, tapices, joyas, muebles, elementos estructurales de edificios, entre otros) de valor y de características irrepetibles, cuya pérdida (por incendio, robo, inundación) supondría un grave menoscabo para el patrimonio cultural.

Existencia de documentos legales de extraordinario valor para las relaciones sociales (registro civil, mercantil, de la propiedad, archivos judiciales) con un alto grado de vulnerabilidad a determinados riesgos (incendio o daños por agua).

Obras públicas que por su naturaleza (puentes, presas, túneles), están expuestas especialmente a accidentes de la naturaleza (inundaciones, terremotos) de consecuencias catastróficas y que producen junto a las pérdidas materiales directas de los propios bienes, pérdidas consecuenciales de extraordinario costo en bienes y personas.

Reclamaciones vía civil o criminal, por los daños causados a terceros, por el uso o consecuencia de bienes patrimoniales o de uso público (accidentes de carreteras, inundaciones por rotura de presas) o por defectos de los servicios públicos (errores profesionales de la administración, médicos, ingenieros, arquitectos, policías).

Bienes sometidos a riesgos especiales por razón de su antigüedad, como edificios, monumentos con profusión de elementos combustibles y difíciles condiciones de protección, con una vulnerabilidad adicional ante elementos atmosféricos (contaminantes, lluvias, erosión eólica) que aceleran su deterioro.

Aglomeraciones humanas, por razón de los servicios prestados, que incrementan en riesgo de catástrofes, con pérdidas importantes de vidas (hospitales, centros de enseñanza), en ocasiones con especial significación social o política (órganos de gobierno, legislativos o de administración general).

Riesgos graves inherentes a la propia función o servicio asumido por el estado (transporte público, defensa nacional, seguridad ciudadana).

Riesgos derivados de perjuicios causados a organismos o administraciones extranjeras que por prestigio, y en virtud de leyes internacionales obligan de forma especial.

Riesgos de significación política, terrorismo, realizada contra la figura del estado.

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

Es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se producen entre una entidad y un tercero. Dichos terceros comprenden los suministradores, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto actuales como potenciales, así como las instituciones públicas y los medios de comunicación.

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

Factores externos:

Los avances tecnológicos pueden provocar obsolescencia, influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.

Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.

La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.

Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.

Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.

Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores internos:

La estructura de la organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.

Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.

La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la entidad.

Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.

La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de la apropiación indebida de los recursos.

Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

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

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

La descomposición de los procesos en tareas alcanzan un mayor nivel de detalle y por eso, es recomendable su utilización. El administrador de riesgo debe ser capaz de analizar la actividad que realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso. Asimismo debe estudiar la interrelación de las actividades propias con la de las entidades ajenas que influyen o pudieran influir con su empresa, ya sea por relación comercial, la

vecindad u otra causa. Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de pérdida. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, pues los riesgos siempre se relacionan con estos.

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

La metodología de identificación de eventos comprende una combinación de técnicas, basadas en el pasado y en el futuro. Las técnicas más comunes son:

Organigramas: Nos permiten conocer la estructura de la empresa, así como tener un panorama completo de la misma; conocer sobre quién recaen las diferentes responsabilidades y funciones de los diversos departamentos y conocer los niveles de jerarquía y mando dentro de la empresa para dirigirnos con la persona correcta, cuando busquemos la información que requerimos.

Diagramas de flujo: Nos permite visualizar de una forma muy clara todas las operaciones de la empresa y a su vez puede revelarnos todos los tipos de posibles incidentes que podrían causar un accidente en cualquier parte del proceso o actividad que se esté analizando.

Estados Financieros: El considerar diferentes partidas asentadas en el Balance General, en el Estado de Resultados o en otros Estados Financieros ayudan a recordar áreas de riesgos que de otra forma podrían no identificarse. El uso de los estados financieros para la Identificación de Riesgos se basa en la premisa siguiente: cada partida en hoja de balance de la entidad, junto con los registros desarrollados en los que se basan los ingresos, ofrece muy buenas pistas acerca de la exposición a pérdidas de la entidad. En la hoja de balance, los activos sugieren los tipos de propiedades expuestas; los pasivos indican los tipos y cantidades de obligaciones de deuda que la firma tendría que continuar pagando periódicamente para evitar una quiebra, si es que sus operaciones e ingresos son interrumpidos por un accidente serio.

Manuales: Existen varios tipos de manuales en las entidades, todos ellos pueden ser de gran utilidad para la Identificación de Riesgos, los mismos pueden ser:

Manuales de Operación: De estos se puede conocer entre otros aspectos la operación de la planta, los procesos de producción.

Manuales de Seguridad: De aquí se puede obtener información sobre las normas y procedimientos de seguridad que imperen en la entidad.

Manuales de Seguros: Mediante su análisis se conocen las políticas y procedimientos que existen para el manejo de los seguros de la entidad.

Inspecciones: Sin duda y tal vez el elemento más importante para la identificación de riesgos, es la inspección física de las instalaciones. Para lo cual deberá ser practicada por un experto en la materia. La

inspección, sirve especialmente para detectar los riesgos de las propiedades físicas y los accidentes que puedan sufrir los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Entrevistas: Nos ayudan a completar la información de las otras herramientas y son muy útiles al aplicarlas con los cuestionarios y las inspecciones. Es conveniente efectuarlas de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, a funcionarios, empleados y trabajadores, con el objeto de confrontar la percepción que cada uno de ellos tiene de la organización.

Contratos: Esta es una herramienta que correctamente aplicada puede producir grandes beneficios para la entidad. Normalmente los contratos son un área fértil para la identificación de riesgos por actos nacidos de la ley y mediante un cuidadoso análisis de su contenido es factible eliminar o cuando menos, reducir el impacto que pudieran producir estos riesgos en la entidad. La revisión minuciosa de los contratos nos ayuda a identificar los riesgos legales y contractuales y es conveniente apoyarse en un abogado para realizar esto.

Proyectos: Esta herramienta permite analizar en los programas de expansión de las entidades, algunos riesgos que se podrían evitar al momento de la construcción como son: incorporación a la seguridad de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de: iluminación, ventilación, medios de escape, protección contra incendios, entre otros.

Inventarios: Nos permite conocer todo el stop real de activos que posee la entidad, mediante el listado de la existencia real, este inventario se contabiliza y verifica periódicamente, capacitando a la misma para conocer la situación de dicho inventario.

Inventarios de eventos: Se utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, que pueden ser elaborados internamente en la entidad o ser listas externas genéricas, en cuyo caso deben ser revisadas y adaptadas a la entidad.

Talleres de trabajo: Reunión de personas de diversas funciones o niveles para desarrollar una lista de acontecimientos relacionados con los objetivos estratégicos de una determinada unidad organizacional.

Cuestionarios y encuestas: Mediante cuestionarios se puede abordar una amplia gama de cuestiones, enfocadas hacia los factores internos que han dado o pueden dar lugar a eventos. Las encuestas permiten conocer la valoración de los encuestados sobre la frecuencia e intensidad con que se pueden manifestar dichos eventos.

Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma: Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna. Los indicadores de

alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten cuando se sobrepasa el umbral preestablecido.

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

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

Se procede a integrar los eventos identificados de la forma siguiente:

Riesgo: se anotará el riesgo de la forma más general posible.

Causas: por qué puede ocurrir u ocurre el riesgo.

Manifestación: como puede revelarse el riesgo.

División de los riesgos puros para su análisis.

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

Riesgos de las propiedades físicas: Entendemos por propiedades físicas todos los bienes o activos que posee una entidad, ejemplo: edificios, maquinarias y equipos, materias primas, productos en proceso y terminados, vehículos, dinero, valores y recursos humanos que laboran en la entidad. Por tanto los riesgos son aquellos que puedan afectar los bienes antes expuestos.

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

Riesgos que nacen de las leyes y contractuales: La posesión de edificios, predios, maquinaria, anuncios, antenas, elevadores y en general cualquier propiedad, así como las actividades propias del perfil de la entidad, son fuentes potenciales para causar daños a terceros en sus personas o en sus bienes. De esta manera si una empresa llega a causar un daño a vecinos o visitantes por sus operaciones o actividades, la ley la hace responsable y la obliga a reparar el daño e indemnizar a los perjudicados.

Riesgos personales: Es indudable que las personas representan siempre un factor muy importante dentro de cualquier entidad, por lo que es necesario conocer perfectamente en qué grado pueden verse afectados por cualquiera de los riesgos que los amenazan constantemente, muerte, invalidez total o parcial,

inhabilitación temporal, enfermedades y pérdidas de miembros. En general son daños a la integridad físicas de las personas.

Riesgos consecuenciales: Son aquellos que se evidencian, producto de algún otro daño sufrido por la entidad en sus propiedades físicas independientes del daño directo, como son: pérdida de producción, pérdida de ventas, pérdida de utilidades, gastos extraordinarios, entre otros; a veces afectan la continuidad de cualquier proceso o actividad.

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

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

Entre las áreas de impacto se encuentran:

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

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

FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

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

Con el objetivo de determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura, se deben tener en cuenta las circunstancias que influyen sobre estos y si son realmente relevantes para el riesgo que

estamos evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de riesgo y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar.

En esta etapa se realizan dos acciones fundamentales:

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

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

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

a. Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto (Métodos de Evaluación de Riesgos)

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

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

Medición nominal: es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, la tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima del otro. Los números asignados en la medición nominal solo tienen una función de identificación y los elementos no pueden ser ordenados, clasificados ni agregados.

Medición ordinal: en este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos.

Medición de intervalo: utiliza una escala de distancias numéricas iguales.

Medición por ratios: una escala de este tipo permite concluir que, si el impacto posible de un evento se le asigna un 3 y al de otro se le asigna un 6, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero.

El administrador de riesgos dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que le permitirán desarrollar la evaluación de los riesgos a la que se expone su entidad. Se aplican técnicas cuantitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

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

Método del criterio de frecuencia de Prouty:

Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos.

Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula, prácticamente el evento no sucede.

Riesgo ligero: Aunque posible, el evento no podría suceder en corto plazo.

Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.

Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

Método del criterio de gravedad o financiero:

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

Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y esto lo asume.

Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.

Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la entidad.

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

Además existen los siguientes métodos explicados en el Capítulo 1: el método de esquema de puntos, el método de árboles lógicos, el método de evaluación y propuesta de tratamiento (SEMPTRI).

Métodos cuantitativos de análisis de riesgos:

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

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

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

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

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

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

FASE 3: CONTROL DE RIESGOS

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

Evitar el riesgo: Significa eliminar la actividad que probablemente genera el riesgo cuando esto es posible. Esta opción se aplica si el riesgo es insostenible para la empresa, pero puede conducir a la pérdida de oportunidades de obtener beneficios. No siempre la empresa puede evitar riesgos, al menos aquellos inherentes a su propia actividad.

Eliminar sus causas y reducir los efectos: Se actúa sobre las causas que originan el riesgo, de forma tal que se disminuyan los efectos adversos del mismo. Esta opción de tratamiento de riesgos se abre en dos opciones: Cambiar la probabilidad de ocurrencia para mejorar la probabilidad de resultados beneficiosos y reducir la probabilidad de pérdidas.

Cambiar las consecuencias para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas. Esto también podría incluir respuesta a la emergencia, planes de contingencia y de recuperación después de desastres.

Puede ser factible o no, dependiendo de qué riesgo se trata, de cómo afecta a los procesos, y de qué beneficios se esperan, dado que la Entidad está compuesta por un conjunto de recursos y necesidades y al eliminar un riesgo se pueden crear otros, lo que haría muy difícil la situación ideal de su eliminación.

Retener 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 entre otros, custodios, serenos, medidas de seguridad.

Transferir el riesgo: Los efectos adversos de los riesgos se trasladan total o parcialmente a otra entidad, que los asume. Este mecanismo permite unos manejos financieros adecuados de los riesgos, sobre todo aquellos medianos y graves.

Los mecanismos de transferencia de riesgos incluyen el uso de contratos comerciales, acuerdos de seguros y estructuras organizacionales (sociedades y joint ventures).

Algunos tipos de situaciones pueden ser solucionadas mediante la transferencia:

Cuando el riesgo es demasiado grande para que la organización pueda retenerlo y conservar energía para alcanzar sus objetivos.

Cuando hay obligación oficial de transferir.

Cuando la transferencia es la técnica más eficiente para enfrentarse al riesgo, aunque la retención sea posible y no exista obligación de transferir.

Cuando se transfiere un riesgo parcial o totalmente, la organización adquiere un nuevo riesgo: que la organización a la que se ha transferido el riesgo no pueda administrarlo eficazmente.

La transferencia de riesgos, reconocida en la teoría general del riesgo como cobertura, puede realizarse mediante estrategias internas o externas. Las estrategias internas (o de protección natural) son aquellas que la empresa puede poner en práctica a partir de sus propias operaciones. Las estrategias externas son las que contemplan la utilización de instrumentos producidos por agentes exógenos a la empresa, por lo que su adopción no afectará ninguna de las políticas y estrategias previamente establecidas. Tienen gran aplicación en la administración de los riesgos financieros.

La protección natural es la más aplicada para la cobertura de los riesgos de operación.

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

Un análisis particular merecen los riesgos de muy poca frecuencia pero de consecuencias muy severas. Su tratamiento quizás amerite acciones de tratamiento de riesgos que no serían justificables en el terreno de lo

estrictamente económico. Asimismo, los requerimientos de cumplimiento de la legislación vigente están por encima de cualquier análisis de costo- beneficio.

2. Elaboración del Plan de Medidas de Control.

Esta etapa nos permite analizar un conjunto de soluciones y su factibilidad o no de ser aplicadas, ya sea antes de que se produzca un daño, durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrido este.

Después de haber identificado los riesgos existentes y de haber decidido los efectos potenciales de la ocurrencia de los mismos, se debe analizar las posibilidades de controlar tales efectos.

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

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

Medidas Organizativas:

Elaboración de políticas y objetivos de seguridad e higiene: Se establecen los objetivos (corto, mediano, largo plazo) y para cumplirlos se realizan planes de acciones.

Elaboración de la política integral/integrada: es de carácter global para todas las áreas y aplicada a toda la empresa.

Organigramas, responsabilidades y funciones por parte de la alta dirección.

Organización operativa de la seguridad: programas de inspección, control de la calidad, etc.

Medidas Materiales:

Incorporación a la seguridad de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de: iluminación, ventilación, medios de escape, protección contra incendios, etc.

Incorporación a la seguridad de la llamada protección pasiva (estática), que tiene carácter permanente para la funcionalidad de la empresa (muros y vallas protectoras), etc.

Medidas Humanas:

Programas de formación y/o preparación de las personas para enfrentar los riesgos.

Simulacros de actuación ante fenómenos.

Servicio de vigilancia permanente.

Elaboración de manuales donde se describen los procedimientos de operaciones.

Aplicación de la medicina preventiva, (exámenes médicos periódicos), etc.

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

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

Prevención:

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

Previsión:

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

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

Por otra parte, después de implementar un sistema de control de riesgos debe monitorearse el mismo para evaluar sus resultados. Es por lo tanto tarea del gerente de riesgos tanto predecir los resultados de la implantación de un sistema, como analizar los mismos una vez implantado.

La evaluación de un sistema de control, tanto antes de su implementación como después, debe estar basada en su efectividad económica. Como veremos más adelante, este principio aplica tanto para el control físico de los riesgos como para su control financiero.

Es importante recalcar este concepto. No tendría sentido destinar más recursos al control de un riesgo que aquellos que se perderían en caso de ocurrencia del mismo. Es por ello que la implementación de cualquier programa de control de riesgos debe estar basada en un análisis de costo y efectividad del mismo.

CAPITULO II. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PUROS EN EL PROCESO SUSTANTIVO DE FORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”.

2.1 Diagnóstico del estado actual de la gestión y prevención de riesgos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo. Estos cambios del entorno han desencadenado en las organizaciones un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El éxito por lo tanto, exige una continua adaptación de la organización a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de las organizaciones. Las instituciones universitarias en el mundo y las cubanas en particular no están exentas de estos análisis.

En Cuba el perfeccionamiento a la actividad económica en el Ministerio de Educación Superior (MES), iniciado a finales del año 1998, condujo a la necesidad de establecer un Nuevo Modelo de Gestión Económico-Financiera (NMGEF), como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias de la actual gestión que presupone una forma perfeccionada del desempeño en la actividad económico financiera en la organización, en permanente evolución y transformación.

La Universidad de Holguín insertada en estas transformaciones ha ido buscando nuevas vías e iniciativas para mejorar su funcionamiento y efectividad. Por lo que, aplicando un enfoque de mejora continua, ha ido diseñando e implementando los sistemas y subsistemas del NMGEF.

La Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” creada el 10 de Agosto de 1973 como Filial Universitaria de la Universidad de Oriente. A partir de Noviembre de 1995 por los resultados alcanzados en la docencia, postgrado y la investigación científica se transforma en Universidad, lo cual le ha permitido en estos últimos años perfeccionar su estrategia de trabajo en la solución de los problemas más prioritarios del territorio y del país.

Tiene la importante misión de formar profesionales integrales en las Ciencias Económicas, Técnicas, Agropecuarias y Humanísticas. Supera de forma continua a los profesionales y cuadros del territorio. Desarrolla y promueve la Ciencia e Innovación Tecnológica y la Cultura. Sus trabajadores y estudiantes,

revolucionarios, responsables, honestos, humanos y unidos responden a las necesidades del territorio, la sociedad cubana y los Programas de la Revolución.

La Batalla de Ideas generadora de los diferentes programas sociales priorizados de la Revolución, dirigidos fundamentalmente a la transformación irreversible de una sociedad compuesta de ciudadanos integrales, de elevada cultura general y con arraigados valores éticos y morales, continuará desarrollándose e impactando integralmente en la Universidad de Holguín, especialmente el Programa de Universalización de la Educación Superior (formación de trabajadores sociales, continuidad de estudios de los trabajadores sociales y del curso integral para jóvenes y tarea Álvaro Reinoso) que constituye un enorme reto en cuanto a alcanzar niveles adecuados de calidad y elevar su contribución al desarrollo del territorio con un mínimo de recursos materiales y financieros, por lo que el factor fundamental radicará en los Recursos Humanos, esencialmente en su formación ideológica profesional y científico-técnica, la aplicación de nuevas formas de la enseñanza y la eficaz utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Ello conllevará a la adecuación y enriquecimiento de la actividad de postgrado para la superación y preparación del personal docente fundamentalmente en las Sedes Universitarias Municipales (SUM).

Tomando en consideración la gran ampliación y complejidad del nivel de actividad en los últimos años, la implantación de mecanismos de Control Interno reviste de mayor importancia. Al desarrollar el componente Evaluación de Riesgos se detectaron las siguientes deficiencias al tratar sus normas:

- Existen problemas de comunicación de los objetivos a los trabajadores.
- Son insuficientes los criterios de cuantificación de algunas Áreas de Resultados Claves (ARC) por ser muy complejos.
- No se encuentran identificados los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- No siempre se identifican los factores críticos de éxito con la participación de todos los niveles de dirección.
- No existe la suficiente sistematicidad en la precisión de riesgos derivados de fuentes externas.
- No se cuenta con un sistema integral que permita una adecuada gestión y prevención de los riesgos, y los trabajos realizados al respecto no están enfocados a los procesos de la entidad.
- No se ha realizado aún la estimación en términos monetarios de las pérdidas que estos los riesgos identificados pueden ocasionar en la Entidad.
- No están creados todos los mecanismos necesarios para anticiparse, identificar y reaccionar ante los cambios con la celeridad que se requiere y por ende disminuir el impacto en el cumplimiento de los objetivos.

Evaluación de Riesgos

En el proceso de evaluación de riesgos, su identificación debe ser el primer paso, pues permite conocer cada riesgo relevante que enfrenta o puede enfrentar la Universidad en el logro de sus objetivos los cuales pueden ser originados por factores internos o externos. Para realizar la evaluación de riesgos internos se definieron las 9 áreas fundamentales:

1. Cuadros
2. Procesos de Recursos Humanos
3. Proceso de formación y consolidación de valores
4. Área económica
5. Seguridad de las instalaciones
6. Relaciones Internacionales
7. Secretaría General
8. Seguridad Informática
9. Actividad de Seguridad y Protección

En el Plan de Prevención previsto por la R/S 13/06 del MAC se recogen los puntos vulnerables existentes, las posibles manifestaciones de los riesgos, las medidas a tomar en cada circunstancia concreta para prevenir o contrarrestar su ocurrencia, así como el responsable y el ejecutante de la realización de la misma con su correspondiente fecha de cumplimiento. Los riesgos y las medidas de este Plan de Prevención son revisados, evaluados y actualizados periódicamente debido a que los mismos pueden variar.

Para el control y actualización del plan de prevención de cada curso se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Aprobación de la nueva versión del Plan de Prevención, detección y enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.
 - Plan de prevención de las Áreas y Departamentos.
 - Plan de prevención de Universidad.
 - Actualización del Plan prevención de la Universidad con resultados auditoría del MES y visita del MAC.
2. Evaluar trimestralmente la efectividad del Plan de Prevención en los Consejos de Dirección de la Universidad y de cada una de sus áreas.

3. Evaluar semestralmente en los Consejos de Dirección el comportamiento de las medidas disciplinarias y administrativas aplicadas en los diferentes sistemas, con énfasis en la adecuación de la medida a la falta y el análisis de la responsabilidad colateral.
4. Rendición de cuentas de las áreas (Facultades y Vicerrektorías) ante el Consejo de Dirección sobre el cumplimiento del Plan de Prevención. Se realiza mensualmente según cronograma propuesto, además del análisis semestral a nivel de Universidad de las medidas disciplinarias.
5. Implementar la estrategia de funcionamiento del Grupo de Trabajo para atender el Programa de Prevención que incluye visitas de control a las áreas, participación en los Consejos de Dirección de estas para evaluar la efectividad del Plan de Prevención, asesoría en la actualización permanente del Plan y rendiciones de cuenta ante el Consejo de Dirección de la Universidad sobre el cumplimiento de las Indicaciones de la R/S 13/06 del MAC.
6. Elaborar y aprobar el Plan de Auditorías y Control Interno para la Institución, con las medidas que aseguren su eficiente ejecución.
7. Divulgar adecuada, oportunamente y con fines educativos, los resultados de las auditorías realizadas, así como los hechos que se presenten y las causas y condiciones que los propician evaluando la efectividad de las medidas previstas en los correspondientes planes. En los casos necesarios, hacer juicios ejemplarizantes.

Se analiza sistemáticamente en las reuniones de las áreas los nuevos riesgos, y aspectos negativos en la efectividad del Plan de Prevención, de acuerdo a las condiciones concretas de cada una de las áreas.

Se coordina con el Sindicato, ANEC y otras organizaciones para realizar en sus asambleas análisis sobre la participación de los trabajadores y las acciones a desarrollar para incrementar la efectividad del Plan de Prevención.

En los Consejos de Dirección de las áreas y de la Universidad se evalúan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y se toman decisiones para la eliminación o atenuación de los riesgos. La información para esta evaluación proviene de la base a través de los informes que son solicitados y consolidados por los jefes de las ARC.

2.2 Aplicación de la metodología para la gestión y prevención de riesgos del Proceso Sustantivo de Formación en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

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

Los objetivos de la entidad se encuentran determinados con sus indicadores y criterios de medida por áreas de resultados claves, para establecer la relación entre las áreas de resultados claves y el proceso de Formación (**ANEXO 1 Y 2**) se procede a realizar una matriz de correlación entre procesos y áreas de resultado para establecer los objetivos estratégicos a los que responde cada proceso en la universidad en función de establecer la influencia que tienen en el cumplimiento de los objetivos, para ello se desarrolló una tormenta de ideas dando como resultado lo siguiente:

Objetivo 1. Fortalecer el compromiso de los estudiantes con la Revolución y con su universidad, el cumplimiento de sus deberes y la participación consciente en la vida universitaria y en la sociedad.

Objetivo 2. Incrementar la calidad de la educación superior en todos los tipos de cursos y escenarios docentes.

Objetivo 3. Integrar la educación superior en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible

Objetivo 4. Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores y trabajadores con la Revolución y con la UHOLM.

Objetivo 5. Incrementar la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político ideológica, pedagógica y científica.

Objetivo 6. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país

Objetivo 7. Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración-dirección.

Objetivo 8. Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo, innovación (I+D+i) y extensión universitarias, en cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social

Objetivo 9. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local DL económico – social, en los municipios con proyectos piloto con liderazgo del CAM y una influencia significativa en los demás municipios.

Objetivo 10. Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con las posibilidades reales del país.

Objetivo 11. Lograr el mejoramiento de la gestión con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la educación superior.

Objetivo 12. Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas.

Después de analizar la matriz de correlación (**ANEXO 3**) se determina que el proceso de Formación tiene mayor incidencia en el resultado final de los objetivos siguientes

Objetivo 1. Fortalecer el compromiso de los estudiantes con la Revolución y con su universidad, el cumplimiento de sus deberes y la participación consciente en la vida universitaria y en la sociedad.

Objetivo 2. Incrementar la calidad de la educación superior en todos los tipos de cursos y escenarios docentes.

Objetivo 6. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país.

Objetivo 9. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local DL económico – social, en los municipios con proyectos piloto con liderazgo del CAM y una influencia significativa en los demás municipios.

Objetivo 12. Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas

2. Determinar las fuentes de riesgos (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. Además se tuvieron en cuenta las fuentes genéricas ya abordadas en el Capítulo 1.

EXTERNAS

Avances tecnológicos.

Es común que exista obsolescencia tecnológica pues la ciencia avanza diariamente y nuestro país por la situación económica presente no puede importar tecnología de avanzada, en algunos casos no es suficiente para el cumplimiento de los objetivos la cantidad y calidad de las PC en los laboratorios, así como el equipamiento especializado de los laboratorios de las carreras de mecánica, industrial y civil.

Expectativas cambiantes de los clientes.

Los clientes del área son fijos, lo constituyen los trabajadores y estudiantes del centro, es poco probable que las necesidades para el desarrollo de sus actividades docentes y de residencia varíen. La Universidad al ser una entidad presupuestada y no tener gran desenvolvimiento económico financiero le es imposible satisfacer con la efectividad requerida todas las expectativas, además muchos de los recursos con los que cuenta vienen por asignación, lo que no les permite asegurar la calidad de los medios, ni contribuir al mejor desempeño de sus clientes.

Desastres naturales e incendios.

La ubicación geográfica de nuestro país es la causante de que estemos propensos año tras año a la ocurrencia de catástrofes naturales, tales como, ciclones, huracanes, lluvias intensas, sequía prolongada e incendios forestales, trayendo consecuencias desastrosas para la entidad.

En años anteriores hubo una fuerte sequía, algo que es cíclico en la provincia de Holguín, lo que provocó la depresión de las fuentes subterráneas, el secado de los ríos y embalses, de los cuales depende el abasto de agua a la Universidad, por lo que hubo que adoptar el método de semipresencialidad con los alumnos, al tener que evacuarlos para sus lugares de residencia y trayendo con ello afectaciones a la economía, incluyendo la finca de nuestro centro y otras instalaciones, favoreciendo la aparición de plagas y enfermedades entre los animales y los cultivos, también influyeron sobre la salud del personal, al no disponer de la suficiente agua para el aseo personal y otros usos, o verse muy limitado el mismo. Así como reducir el horario laboral de los trabajadores.

Ante ciclones u otros eventos hidrometeorológicos como el Huracán Ike, las edificaciones han demostrado no soportar la fuerza de los vientos de fuerza tres; pues colapsó el Comedor, la Biblioteca, las ventanas de algunas aulas y dormitorios, situación que provocó que se paralizará por 15 días las clases hasta su recuperación.

Aunque la Universidad está edificada con construcciones sólidas de cemento, no está exenta de sufrir un incendio de pequeñas, medianas o grandes proporciones, que podrían poner en peligro la vida incluso de las personas que se encuentren en dicho foco de incendio. Los edificios están contruidos sin escaleras exteriores que sirvan de vías de escape ante situaciones extremas.

Circunstancias económicas de la organización, el país e internacionales.

Nuestro país se encuentra bajo el azote del Bloqueo Económico impuesto por Estados Unidos, la actual Crisis Económica Mundial, la elevación de los precios del combustible, de los productos alimenticios, entre otras cuestiones que impiden un adelanto económico normal de un país subdesarrollado. Estas infinitas

trabas paralizan un conjunto de proyectos y compras planificadas. Entonces evaluando estas razones año tras año el área trata de fijar objetivos más reales y cumplibles y que sigan una trayectoria.

Cambios económicos que afecten el presupuesto.

A causa de la situación económica nacional e internacional existente se ha realizado una rebaja del presupuesto a todas las entidades del país, trayendo como consecuencias la disminución de la posibilidad de realizar otras inversiones, que aunque no definen el desarrollo de los procesos, inciden en la calidad de los mismos.

Relaciones comerciales y legales entre empresas (proveedores y clientes).

Existen muy buenas relaciones con clientes y proveedores. Los principales clientes del área son los trabajadores y estudiantes del centro. Los principales proveedores son un grupo de entidades que contribuyen a lograr el aseguramiento logístico de la entidad entre los que se encuentran: Copextel, Cimex, Almacenes Universales, Acinox, Escambray, Alastor, Provari, Maquimport, Cubalse, Suchel- Transp., Acopio, Médano, Mincim, Empresa de Productos Lácteos, Empresa de Productos Cárnicos, Ember y la Empresa Nacional de Producción y Servicios a la Educación Superior (ENPSES) siendo el principal suministrador.

INTERNAS

La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación

Pueden influir en el nivel de concientización sobre el control dentro de la entidad. Esto se ve influenciado principalmente por la composición de la fuerza de trabajo de la empresa, teniendo como uno de los factores críticos el nivel de escolaridad. Otro factor influyente lo constituyen los cambios de los salarios y estimulación que pueden influir en la motivación de los trabajadores, así como las condiciones laborales.

Estructura adoptada por la organización.

La estructura establecida por la Universidad para el año 2012 implementada en el área docente asegura la comunicación, el desempeño, y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Averías en los sistemas eléctricos.

Existen desperfectos en las redes eléctricas a causa de deterioro de la cablearía, falta de transformadores necesarios para equilibrar el voltaje, caída de breakers, entre otras. La inversión para la reparación del sistema eléctrico es costosa y paralizaría el funcionamiento de la Universidad, por lo que es complicada su ejecución. Estos fallos eléctricos traen consecuencias adversas para la realización de las actividades pues puede provocar roturas de los equipos, pérdida de información contenida en los medios informáticos,

imposibilidad de instalar otros equipos eléctricos por la carga que esto le provocaría al sistema, entre otros efectos indeseables.

Correspondencia entre los objetivos trazados y la misión del área.

Los objetivos de cada una de las áreas se derivan del objetivo general de la entidad y contribuyen de forma integrada al cumplimiento de la misión y el objeto social del centro.

Control Interno.

Tiene como uno de sus objetivos principales la salvaguarda de los activos y recursos de la organización, se fundamenta entonces la necesidad de valorar los riesgos a los que se pueden ver expuestos los mismos, al no contemplar esta actividad como crítica dentro del proceso de Control Interno en la empresa, la ausencia de actividades de control equivale a que ocurran eventos que de ser identificadas previamente sus fuentes o causas y de implantarse las normas se verían neutralizadas.

La propia naturaleza de las actividades de las Universidades.

Esto genera riesgos que aunque muchos no se puedan evaluar económicamente, como por ejemplo el fraude, tienen un alto impacto ético, ideológico, político y social en nuestra sociedad, por tanto son tan importantes como cualquier otro riesgo vinculado a la pérdida de recursos.

3. Inventario de todos los riesgos asociados al proceso de Formación.

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

Una herramienta muy valiosa para la gestión y prevención de riesgos de los procesos sustantivos de investigación y extensión universitaria lo constituye conocer de qué forma se llevan a cabo las actividades de dicho proceso.

El proceso de formación está compuesto por 2 subprocesos (formación pregrado y formación postgrado) pero para su división en tareas y actividades estos subprocesos serán el proceso de partida:

Proceso de formación pregrado:

Se encuentra dividido en 5 subprocesos, 17 actividades, 10 tareas que contemplan 14 acciones tal y como se muestra en el **ANEXO 4**.

Proceso de formación postgrado:

El proceso de formación postgrado se encuentra dividido en 3 subprocesos, que 14 actividades que contienen 5 tareas y 7 acciones tal y como se muestra en el **ANEXO 5**.

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

Para el desarrollo de esta se recurrió a la aplicación de las técnicas para la identificación de eventos.

- Tormenta de ideas: desarrollada con los especialistas de las áreas que por su cargo o responsabilidad aportaron información.
- Flujogramas de procesos: Se utilizó la desagregación de los procesos, en subprocesos, actividades y tareas y se identificaron los eventos que puedan afectar los mismos en su desarrollo, lo que afectaría el cumplimiento de los objetivos.
- Manuales de Operación: En ellos se obtuvo información acerca de los diferentes servicios prestados por las unidades así como de los procedimientos utilizados en la misma.
- Manuales de Seguridad: Entre estos manuales uno de los más utilizados fueron los relacionados con la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República y los planes de contingencia del Departamento de Protección Física de la Entidad.
- Entrevistas no estructurada: se realizaron entrevistas a los trabajadores y directivos de las unidades para su colaboración en la identificación de eventos, debido a sus conocimientos acerca de las áreas y de las actividades que en ella se desarrollan.

Luego de esto se procedió a depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que su número sea innecesariamente excesivo (**ANEXO 6**).

4. División de los riesgos puros para su análisis:

Se clasifican los riesgos para su análisis de acuerdo a su fuente en internos y externos, de acuerdo a su naturaleza en inherentes e incorporados y se dividen en 5 grupos (**ANEXO 7**) con el siguiente resultado:

Clasificación de los riesgos de acuerdo a su fuente	Cantidad	% de Incidencia
Riesgos internos	14	70
Riesgos externos	6	30

Como se puede observar el mayor peso recae en los riesgos que provienen de causas internas pues representan el 70% del total de riesgos.

Clasificación de los riesgos de acuerdo a su naturaleza	Cantidad	% de Incidencia
Riesgos inherentes	12	60
Riesgos incorporados	8	40

En este caso los riesgos inherentes representan el 60% del total.

División de los riesgos	Cantidad	% de Incidencia
Riesgos por daños a las propiedades físicas	2	10
Riesgos nacidos de actos criminales	1	5
Riesgos legales o contractuales	7	35
Riesgos personales	1	5
Riesgos consecuenciales	9	45

El por ciento de mayor incidencia lo constituyen los riesgos consecuenciales (45%), seguido de los legales o contractuales que significan el 35%.

FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplican técnicas cualitativas en este caso debido a que los riesgos no se prestan a la cuantificación porque no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa, al no existir estadísticas y datos que apoyen la evaluación se ha determinado no hallar la pérdida esperada, pero se recomienda que se utilice el método para la obtención de información necesaria para la medición de los riesgos, este permite sistematizar y organizar la información básica para medir los riesgos y jerarquizarlos de forma simple pero muy efectivo, cuando existan las condiciones para ello.

a. Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto (ANEXO 8).

Método del criterio de frecuencia de Prouty: mediante el mismo se clasificaron los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se agruparon según los criterios siguientes, en el horizonte de tiempo en que evaluó la empresa objeto de investigación.

Probabilidad de ocurrencia (frecuencia)	
Probabilidad	Definición
Frecuente	Sucede regularmente. Probablemente ocurrirá en todas las ocasiones. (Mensual)
Moderado	Sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede ocurrir en algún momento. (Anual)
Poco frecuente	Ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (Cada 5 años)

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

Consecuencia (impacto)	
Impacto	Definición
Catastrófico	Efectos masivos con daños severos. Si se pone en peligro la supervivencia de la entidad.
Grave	Efectos importantes. Si se afectan las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
Moderado	Efectos significativos. Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
Leve	Efectos mínimos posibles. Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume.

De este proceso se resume:

Probabilidad de ocurrencia (frecuencia)		
Probabilidad	Cantidad	% de Incidencia
Frecuente	6	30
Moderado	9	45
Poco frecuente	5	25

Los riesgos que más por ciento representan son los moderados, seguidos de los frecuentes.

Consecuencia (impacto)		
Impacto	Cantidad	% de Incidencia
Catastrófico	1	5
Grave	5	25
Moderado	8	40
Leve	6	30

En cuanto al impacto se comportan de la siguiente manera: los riesgos con mayor incidencia son los moderados, seguidos de los leves, graves y catastróficos que solo representan el 5%.

2. Asignación del nivel de prioridad de atención de los riesgos.

a. Determinación a través de la aplicación de técnica (Mapa de Riesgos) (ANEXO 9).

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 encontramos que un riesgo alto se representa por rojo, el color naranja representa un riesgo medio y el amarillo un riesgo bajo y que los de mayor prioridad están ubicados en la parte superior del gráfico, los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte más baja.

El orden de prioridad para los riesgos evaluados es la siguiente:

Orden de prioridad de los riesgos	Cantidad	% de Incidencia
Alta	6	30
Media	8	40
Baja	6	30

Se considerará la siguiente estructura para priorizar la atención de los riesgos dentro de cada nivel, teniendo en cuenta primero el impacto financiero del daño que provocaría el evento y su relación con la probabilidad de ocurrencia. En este caso los riesgos de prioridad alta representan un 30% y conllevan una mayor cantidad de medidas y atención para ser erradicados, puesto que no se pueden retener ni asumir debido a que los niveles de pérdida que implican no pueden ser asumidos por el presupuesto de la entidad y por el peligro que representan dentro de la organización, los riesgos de prioridad media son los de mayor incidencia seguidos por los de prioridad baja con un 30%, estos últimos no necesitan de un volumen de recursos grande y pueden ser reducidos fundamentalmente con medidas organizativas.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los riesgos según su nivel de prioridad (ANEXO 10).

FASE 3: CONTROL DE RIESGOS

Paso 1: Asumir la alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo (ANEXO 11).

Para el control de los riesgos se procede a determinar la alternativa de solución adecuada, la técnica y se formulan las medidas, este proceso permitirá establecer el plan de Prevención de Riesgos a la vez que constituye una estrategia a seguir para el control de los eventos.

Las alternativas de solución se muestran a continuación:

Alternativas de solución al riesgo	Cantidad	% de Incidencia
Eliminar sus causas y reducir los efectos	8	40
Evitarlo	5	25
Retenerlo – Asumirlo	7	35
Transferirlo	0	0

2. Elaboración del Plan de Medidas de Control.

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

Existen dos tipos de técnicas, en el **(ANEXO 11)** se detalla cual fue propuesta para cada riesgo identificado. Las técnicas son: Prevención y Previsión.

De la determinación de las técnicas resulta:

Técnica de control	Cantidad	% de incidencia
Prevención	9	45
Previsión	2	10
Prevención/ Previsión	9	45

La técnica más utilizada para el control de los riesgos la constituye la prevención con un 45%, y otro 45% combinada con la previsión pues esta técnica que asegura la no ocurrencia del evento y por consiguiente la pérdida de capital o afectación a los objetivos de la entidad, la previsión solo representa un 10% del total.

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

Las medidas de control se dividirán en: Organizativas, Humanas y Materiales. **(ANEXO 11)**

Es necesario destacar que la fase de Control de Riesgos es la base para la posterior formulación de las Actividades de Control, por lo que se recomienda a la empresa objeto de investigación que formule las actividades de control teniendo en cuenta lo que se muestra en los anexos.

Tipo de medida	Cantidad	% de Incidencia
Organizativas	49	62
Humanas	25	32
Materiales	5	6

Como se puede observar el tipo de medida que más se aplica es la organizativa que representa un 62% seguida de la humana con un 32%.

Para concluir la etapa de control se confecciono una propuesta de plan de prevención para el proceso de Formación que se muestra en el **(ANEXO 12)**.

2.3 Integración de la Administración de Riesgos con los demás componentes de Control Interno.

Las empresas que funcionan en el entorno actual están caracterizadas por el cambio constante y requieren de un enfoque integral para manejar su exposición al riesgo. Los riesgos son muy naturales, dinámicos, fluidos y altamente interdependientes. Por lo tanto ellos no se pueden evaluar o manejar independientemente.

Esta concepción se incorpora a la definición de COSO (2002), donde se establece como: “un proceso sistemático efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización, gestionar sus riesgos y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad”. Por lo tanto y resumiendo, la gerencia de riesgo de la empresa puede ser definida como “marco comprensivo e integrado para manejar riesgo empresarial para maximizar el valor de una compañía”.

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

La eficacia de la Gestión de Riesgos Corporativos (GRC) no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectan a la entidad y determinan si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categorías, en toda la entidad.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas puedan ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

El nivel de documentación de la Gestión de Riesgos Corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares. El nivel deseado de documentación de la Gestión de Riesgos Corporativos varía por empresa, a menudo en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión. Al evaluar la Gestión de Riesgos Corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e, incluso, puede crearse dicha documentación para al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, proceso o departamento y las respuestas a ellos.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la Gestión de Riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de Gestión de los Riesgos Corporativos. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

La Gestión de Riesgos Corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de

supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente.

Todo el personal de la entidad tiene alguna responsabilidad en la Gestión de Riesgos Corporativos. Los directivos apoyan la filosofía de Gestión de Riesgos, proporcionan el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad, en coherencia con las tolerancias al riesgo. Otras personas son responsables de desarrollar la Gestión de Riesgos Corporativos según las directivas y protocolos establecidos. El Consejo de Administración proporciona una importante supervisión de dicha gestión. Algunos terceros facilitan a menudo información útil para llevarla a cabo, aunque no sean responsables de su eficacia.

En resumen, puede afirmarse que un proceso de administración de riesgos eficaz no debe limitarse a las actividades que tradicionalmente incluyen, es decir: identificación, evaluación y control. Sino que debe integrarse a todos los componentes de Control Interno, creando un Ambiente de Control para su gestión, dictando Actividades de Control para su manejo, tomando la Información necesaria, Comunicando sus resultados y dando seguimiento a través de la Supervisión y el Monitoreo, proporcionando así que el mismo se convierta en un proceso permanente en la empresa, que cale en la cultura de gestión de la organización y logre su verdadero objetivo: que la entidad alcance sus metas aun en el caso de que los riesgos se manifiesten.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se debe prestar especial atención a los riesgos consecuenciales y legales o contractuales que son los de mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
2. No se materializa un enfoque integral en la Administración de Riesgos en la entidad, lo que se evidencia en su práctica aislada en determinadas áreas de la empresa, básicamente para dar cumplimiento a resoluciones de organismos externos.
3. Se elabora el plan de prevención de riesgos para la empresa por procesos, lo que permite un mayor control de los eventos en cuanto se conocen las limitaciones que se presentan en los mismos para cumplir los objetivos estratégicos, lo que permitirá tomar decisiones oportunas.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito en las conclusiones, se desea precisar las siguientes recomendaciones:

1. Actualizar periódicamente el contenido de la aplicación, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.
2. La entidad debe ofrecer al personal cursos de capacitación sobre el Control Interno y sus componentes ya que estos son parte importante del perfeccionamiento empresarial.
3. Dar continuidad a la consolidación de su experiencia en la práctica de la gestión de riesgos en el contexto del Sistema de Control Interno a partir de los resultados obtenidos y de la aplicación continua de la metodología cuando se detecten cambios.
4. Asegurar una adecuada presentación y análisis de los procedimientos contenidos en la metodología para que los trabajadores se familiaricen con su uso y puedan llevar a cabo las actividades de administración de riesgos.

BIBLIOGRAFIA

1. Arce, M., Documentación para la administración de riesgos. Grupo Kaisen,S.A. Disponible en: Kaisen[arroba]grupokaisen.com. [Consulta Junio 2005].
2. Arteaga, Yairin. Tesis de diploma. La gestión de riesgos en el sector del turismo en Pinar del Río. El papel socio económico del gobierno. 2003
3. Baca, A., "La Administración de Riesgos Financieros". Revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, No. 11, México, 1997
4. Beldar Muñoz, Víctor. Prevención de los riesgos, Implementación de un sistema de control de los riesgos de operación en la empresa. Colombia, 2005. disponible en: www.gestiopolis.com. Consultado noviembre 2008.
5. Blanco Campins, Blanca Emilia. Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana: Editorial Universitaria, 2008. -- ISBN 978-959-16-0662-4.
6. Cardona, O., Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo. "Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo". [en línea noviembre 1993]. Disponible en: www.desenredando.org/public/libros/1993/ldnsn/html/cap3.htm. [Consulta septiembre 2005].
7. Castillo, G. (2007): "Auditorías basadas en riesgos: nuevo reto" en: Auditoría y Control, Revista especializada editada por el Ministerio de Auditoría y Control, Número 16, enero- abril, pp. 10-18.
8. CECOFIS. Curso básico Administración de Riesgos. SEADIS Educación a distancia. Disponible en: <http://www.ccofis.cub/articulo2htm> consultado octubre 2008
9. Colectivo de Autores. Metodología para Gestionar Riesgos Empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Mayo 2006.
10. Colectivo de Autores. Valoración del proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Área Económico Financiera. Trabajo de Diploma. 2006.
11. Comité de Normas Cubanas. Norma Cubana 76. Prevención de los Riesgos Laborales. La Habana. Año 2000.
12. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, septiembre 2004.
13. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. September, 2004.
14. Contraloría General de la Republica. Resolución No. 60/11 Normas del sistema de control interno.

15. Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos de control interno. Informe COSO. T. 1. Madrid. España. Ediciones Días de Santos. 1997.
16. Del Toro, J.C., Fonteboa, A., Armada, E., Santos, C.M. Programa de Preparación Económica para Cuadros. Material de Consulta. CECOFIS. Combinado de Periódicos Granma. La Habana, Cuba, 2005.
17. Feigenbaum, V., Total quality and international imperative. Quality news. 7(4): 174-177p, 1991.
18. Fonseca, A., El riesgo político y los negocios internacionales, 2000.
19. Fragoso, C., "Análisis y Administración de Riesgos Financieros". Exposición de la materia de Análisis de Riesgos de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13, Mercado de Derivados, Xalapa, 2002.
20. García Suárez, Arlenis. Un estudio teórico sobre la gestión de riesgos financieros en las empresas. 1997. Arlenys.garcía@umco.cu. Consultado diciembre 2008.
21. Hernández, Katia y Martínez, Katia. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Curso 2008-2009. Universidad de Holguín.
22. Inda, A., Calidad en las industrias alimentaria. Parte 2. Sistema de Calidad del producto. Curso-Taller: Aplicación del Sistema HACCP en la Industria de productos lácteos. La Habana Cuba, 1999.
23. ISO 9001: 2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. International Standard Organization. Norma
24. Koprinarov, B., El riesgo empresarial y su gestión. Analítica. Com. Venezuela, 2005.
25. León, Mauricio. Auditoria Interna. Un enfoque Sistémico Mejora Continua. [en línea noviembre 2003]. Disponible en: [http://mlefcovich\[arroba\]hotmail.com](http://mlefcovich[arroba]hotmail.com). [Consultada junio 2005].
26. León, Mauricio. Matriz de Control interno. [en línea noviembre 2004] disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consultada enero 2005].
27. Lewent, Judy C., y A. John Kearney Identifying, Measuring, and Hedging Currency Risk at Merck". Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance 2. EE.UU.1990. pág. 19-28.
28. López, Cristina: Riesgo operacional: el nuevo reto para el sector financiero. Universidad de León. [en línea noviembre 2005]. Disponible en: www.aia.es/riesgo/riesgo-operacional.html. [Consulta Octubre 2005].
29. López, N., Control Interno. Análisis de Riesgos. Revista de Auditoría y Control. La Habana. 5, 5-13p, 2002.

30. Maskrey, A., Conceptos y definiciones de relevancia en la gestión del riesgo. [en línea marzo 2002]. Disponible en: <http://www.snet.gob.su/documentos/conceptos.htm>. [Consulta mayo 2005]
31. Material Integral de Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno.
32. Norma AS/NZS 4360: Pasos en el desarrollo e implementación de un programa de administración de riesgos. [en línea marzo 1999]. Disponible en: [www/ grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com). [Consulta septiembre 2005].
33. Padilla, Z.J., La responsabilidad del control. Universidad de costa Rica. Contraloría. Boletín 2. Artículo 6. [en línea en diciembre 2002]. Disponible en: <http://ocu.ucr.ac/boletin2-2002-articulo6.htm> [Consulta febrero 2004].
34. Pelegrin Iglesias, Edmundo Emilio. La administración de riesgos. Su impacto en la empresa cubana. Febrero 2006. www.monografias.com/trabajos35/administración-de-riesgos/administración-de-riesgos.shtml.
35. Quincosa Díaz, Yoannis. Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna. www.monografía.com consultado septiembre 2008.
36. Quirós, M.C., Administración del riesgo y auditoria interna. Universidad de costa Rica. Contraloría Universitaria. Boletín 1, Artículo 9. [en línea septiembre 2003]. Disponible en: <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9.htm>. [Consulta Enero 2004].
37. Resolución No. 01975, Administración de Riesgo. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. [en línea febrero 2004]. Disponible en: [www//sena.edu.co](http://www.sena.edu.co). [Consulta enero 2006].
38. Rodríguez Martínez, Lic. Mairim. Gestión de riesgos a través de la consulta a expertos.
39. Tejas Laritza. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Curso 2008-2009. Universidad de Holguín.
40. Toledano, J., Curso taller de Riesgos, causas de riesgos y controles. Especialidad de la Gestión económico-financieras de la Educación Superior, Conferencia 3, Cuba, 2003.
41. Uchida, H., Japanese construction industry beds for ISO 9000. ISO 9000 News. 5(5):21p, 1999.
42. Zorrilla, Z. Juan Pablo (2004). La Administración de los Riesgos. México, 2004.

ANEXOS

(ANEXO 1) FICHA DEL PROCESO DE FORMACIÓN PREGRADO

Nombre del proceso

Proceso de Formación Pregrado

Responsable del proceso

Vice Rectora Docente

Finalidad del Proceso

Formar profesionales en las Ciencias Económicas, Técnicas, Agropecuarias y Humanísticas

Objetivo del Proceso

Entregar al territorio profesionales integrales que posean un alto nivel científico técnico y de comprometimiento con el proceso revolucionario cubano

Clientes

Instituciones y organizaciones de la administración pública y empresarial

Proveedores

Instituciones docentes: IPU, ETP, y otras vías de ingreso

Otros grupos de interés	Procesos relacionados
Directivos	Formación Postgrado
Docentes	Extensión
Trabajadores	Investigación
Gobierno	Aseguramiento material

Contenido del proceso

Inicio del proceso

El estudiante arriba a la Institución

Fin del proceso

Entrega del graduado a la sociedad

Actividades incluidas

Preparación del ingreso

Planificación de los recursos materiales

Trabajo docente educativo

Trabajo metodológico

Preparación del egreso

Actividades excluidas

Administración de los recursos materiales

Seguimiento del desempeño de graduados

(ANEXO 2) FICHA DEL PROCESO DE FORMACIÓN POSTGRADO

Nombre del proceso	Proceso de Formación Postgrado
Responsable del proceso	Vicerrector de Investigación y Postgrado

Finalidad del Proceso

Superar de forma continua a los profesionales y cuadros del territorio

Objetivo del Proceso

Entregar al territorio profesionales con alto nivel de actualización científica técnica y de compromiso con el proceso revolucionario cubano

Clientes

Instituciones y organizaciones de la administración pública y empresarial

Proveedores

Instituciones y organizaciones de la administración pública y empresarial

Otros grupos de interés	Procesos relacionados
Directivos	Formación Pregrado
Docentes	Investigación
Trabajadores	Extensión
Gobierno	Aseguramiento material

Contenido del proceso

Inicio del proceso

El profesional arriba a la Institución

Fin del proceso

Entrega a la organización de un profesional con mayor nivel de actualización

Actividades Incluidas

Preparación del plan de postgrado
Planificación de los recursos materiales
Preparación del ingreso
Trabajo metodológico
Preparación del egreso

Actividades Excluidas

Administración de los recursos materiales
Evaluación del impacto de la formación

(ANEXO 3) MATRIZ DE CORRELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y EL PROCESO DE FORMACIÓN.

Áreas de Resultados Claves	Objetivo / Objetivo	Proceso Sustantivo de Formación: Entregar al territorio profesionales integrales que posean un alto nivel científico técnico y de comprometimiento con el proceso revolucionario cubano
ARC 1: PROFESIONAL COMPETENTE COMPROMETIDO CON LA REVOLUCIÓN	Objetivo 1.- Fortalecer el compromiso de los estudiantes con la Revolución y con su universidad, el cumplimiento de sus deberes y la participación consciente en la vida universitaria y en la sociedad.	X
	Objetivo 2.- Incrementar la calidad de la educación superior en todos los tipos de cursos y escenarios docentes.	X
	Objetivo 3.- Integrar la educación superior en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible	
ARC 2: CLAUSTRO Y TRABAJADORES REVOLUCIONARIOS DE EXCELENCIA	Objetivo 4.- Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores y trabajadores con la Revolución y con la UHOLM.	
	Objetivo 5.- Incrementar la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político ideológica, pedagógica y científica.	
ARC 3: IMPACTO ECONOMICO Y SOCIAL	Objetivo 6. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país	X
	Objetivo 7. Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración-dirección.	
	Objetivo 8. Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo, innovación (I+D+i) y extensión universitarias, en cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social	
	Objetivo 9. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local DL económico – social, en los municipios con proyectos piloto con liderazgo del CAM y una influencia significativa en los demás municipios.	X

ARC 4: GESTION DE LA EDUCACION SUPERIOR	Objetivo 10.- Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con las posibilidades reales del país.	
	Objetivo 11.- Lograr el mejoramiento de la gestión con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la educación superior	
	Objetivo 12.- Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas	X

(ANEXO 4) DESPLIEGUE DEL PROCESO DE FORMACIÓN PREGRADO

Trabajo docente educativo	Planificación Docente - Educativa	Planificación docente	Elaboración gráfico docente
			Elaboración de P1 (Preliminar)
			Elaboración de P1 (Definitivo)
		Elaboración de la Estrategia Educativa	Elaboración del programa de la asignatura
			Elaboración de P4
			Solicitud de dictámenes
	Preparación Práctica Laboral	Caracterización de los estudiantes	
		Tareas de impacto	
		Elaboración de Proyectos Educativo	
	Selección del claustro	Elaboración de Proyectos de Vida	
		Firma de convenios con UD ELB	
		Selección de docentes	
		Selección de PG	
Impartición de Docencia		Selección AA	
		Desarrollo actividades docentes	
		Desarrollo componente laboral	
		Orientación trabajo independiente	
		Evaluaciones	
		Controles de asistencias	
		Análisis de Cortes Evaluativos	
Controles a la docencia			
Trabajo metodológico	Elaboración estrategia metodológica	Principales deficiencias período anterior y lineamientos del MES y CES	
	Desarrollo de actividades metodológicas	Ciclos de actividades metodológicas	
		Controles a actividades metodológicas	
		Controles a clases	
		Elaboración de informes semestrales	
Planificación de recursos materiales	Solicitud de materiales de oficina		
	Solicitud de textos	Solicitud de plan bibliográfico a las carreras	
Preparación del ingreso	Período de adaptación		
Preparación del egreso	Solicitudes de organismos		
	Análisis de la integralidad		
	Asignación de plazas		

(ANEXO 5) FORMACIÓN POSTGRADO

Programas de posgrado	Cursos de Postgrados		<ul style="list-style-type: none"> • Justificación del programa • Estudiantes • Perfil del egresado • Fundamentación teórica y metodológica • Sistema de objetivos generales 	Recepción de la solicitud
	Diplomados			Gestión
				Confeción del plan
	Programas académicos de postgrado			<ul style="list-style-type: none"> • Estructura del programa • Relación de las actividades • Contenidos • Sistema de evaluación • Comité académico • Claustro • Respaldo material y administrativo del programa. • Dictamen de aprobación del consejo científico del CES o ECIT u órgano autorizado para tales fines. • Solicitud del OACE, organización o institución interesada, si se trata de una especialidad de postgrado.
Maestrías	Especialidades	Para ejecutar el programa de formación académica	Existencia de un comité académico nombrado por el rector, director o por quien este designe.	
			Solicitud expresa de la autoridad facultada del organismo interesado de la administración central del Estado, u otra organización o institución nacional, si se trata de una especialidad de postgrado	
Diseño del programa por el comité académico.				
Valoración positiva del programa otorgada, por dictamen, del consejo científico del Centro de Educación Superior (CES) u órgano autorizado por el rector del CES o director de la Entidad de Ciencia e Innovación Tecnológica (ECIT) para tales fines.				
Presentación a la DEP-MES, por la dirección del CES o ECIT autorizada, de la propuesta impresa, y en formato electrónico, del programa				
Valoración positiva del programa, otorgada por la Comisión Asesora para la Educación de Postgrado (COPEP).				
Resolución ministerial que le otorga la categoría de Programa Autorizado.				
Doctorados				

Funcionamiento del comité académico	Diseñar el programa, incluida la composición del claustro, y proponer su aprobación a la autoridad institucional correspondiente.
	Fundamentar la solicitud para impartir el programa ya autorizado para otro centro, y ofrecerlo con claustro propio o compartido. Proponer a la autoridad institucional correspondiente el comienzo de un programa o de sus ediciones sucesivas.
	Autorizar la realización de exámenes de suficiencia que se soliciten, así como la convalidación de cursos u otras formas organizativas.
	Otorgar créditos académicos.
	Autorizar las defensas de la memoria escrita para la evaluación final.
	Aprobar los tribunales para la evaluación final.
	Proponer el otorgamiento de los títulos o certificados.
	Organizar y realizar procesos de autoevaluación al concluir cada edición del programa.
	Rendir cuentas de su gestión ante los órganos administrativos, académicos y científicos correspondientes.
	Proponer a la autoridad institucional correspondiente la solicitud de evaluación externa para la acreditación del programa.
	Monitorear lo atinente al impacto del programa.
	Aprobar los temas de la memoria escrita, los cuales han de responder a las líneas de investigación o actividad profesional declaradas en el programa.

Fuente:

(ANEXO 6) RIESGO-MANIFESTACIÓN-CAUSA

No	Riesgo	Manifestación	Causas
1	Venta o filtración de exámenes.	Pérdida de prestigio de la institución. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes. Baja calidad técnica-profesional del egresado universitario. Pérdida de valores en contraposición con los principios de la revolución.	Falta de control de los profesores en el proceso de elaboración y aplicación de exámenes por parte de los directivos.
2	Diversionismo ideológico.	Manifestaciones y comportamientos que están en contraposición con los principios de nuestra revolución socialista.	Baja calidad de los debates que se realizan con los estudiantes en los diferentes escenarios educativos. Proceso de cambios socio-económicos que se está llevando a cabo en el país. Introducción de las nuevas técnicas de la informática y las comunicaciones. Estrategia de desinformación impulsada por el gobierno de los EEUU dirigida fundamentalmente a la juventud cubana.
3	Débil trabajo metodológico.	Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Resultados insuficientes en la promoción. Las actividades metodológicas que se realizan a diferentes niveles no se corresponden con las necesidades reales de los docentes. Bajo nivel de aprendizaje y formación de los educandos y de los niveles de independencia que logran para solucionar los problemas de la vida.	Cantidad y calidad insuficientes de actividades de preparación y superación del claustro de profesores de la UHo. No implementación del trabajo metodológico como un sistema en correspondencia con los objetivos a lograr, el diagnóstico de la institución, las necesidades del personal docente y las características y particularidades de cada carrera. Falta de control sistemática y en sistema de los objetivos que se proponen en la actividad metodológica. Insuficiente consideración en la planificación de las clases y el sistema de clases, del diagnóstico del docente.
4	Incumplimiento del reglamento docente.	Indisciplinas y manifestaciones negativas. Maltrato a la propiedad social. Afectación del componente educativo.	Deficiente divulgación y control del reglamento docente. Incumplimiento de las sanciones previstas en el reglamento docente.
5	Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores.	Desaprovechamiento y pérdida de actividades docentes. Incumplimiento de los programas de estudio en tiempo y forma.	Bajos niveles de satisfacción laboral y compromiso de los profesores de la UHo. Desmotivación del estudiantado por el proceso de enseñanza-aprendizaje.

6	Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa.	Afectación de la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.	Desfavorable situación económica-financiera por la que atraviesa el país en la actualidad.
7	Fraude académico.	Pérdida de prestigio de la institución. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes. Baja calidad técnica-profesional del egresado universitario.	Falta de preparación y motivación individual del estudiante. Falta de control al aplicar y exigir el cumplimiento de las normas establecidas para la formación y funcionamiento de los tribunales de exámenes. Descontrol del diagnóstico fino del estudiante por parte del profesor. Insuficiente formación de valores. Insuficiente trabajo en el desarrollo y la reafirmación de los valores y los principios de la ética pedagógica en el claustro de profesores.
8	Discordancia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo y sus sedes.	Baja calidad del egresado universitario proveniente de las diferentes sedes municipales. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución. Falta de preparación y competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente.	Débil formación profesional y metodológica de los profesores adjuntos de las sedes universitarias municipales. Insuficiente control por parte de los directivos y profesores de la UHo al proceso de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en estas subsedes. Poca exigencia a la superación del personal docente y a los cambios de categoría.
9	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las técnicas de informatización.	Falta de preparación y competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución.	Situación económico-financiera del país en la actualidad. Bloque al acceso a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
10	Baja calidad de los trabajos y exámenes de curso.	Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución.	Incorrecta preparación científica-metodológica del claustro. Insuficiente control de la calidad del proceso docente-educativo de los directivos de la institución. Incumplimiento de la función educativa del proceso evaluativo.
11	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo y socialismo entre otros.	Creación de un clima laboral desfavorable. Pérdida de prestigio de la institución. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.	Insuficiente nivel de exigencia y control en cuanto a la entrega y calidad de las actas de exámenes por los profesores. Falta de análisis con los departamentos docentes del sistema de medidas para asegurar la pureza del proceso de evaluación en los exámenes.

12	Cobro de actividades académicas.	<p>Ostentación de la condición económico-social.</p> <p>Diferenciación en la preparación de los estudiantes para enfrentar los exámenes y controles.</p> <p>Incumplimiento de las funciones instructivas, educativas, de control y de diagnóstico de la evaluación.</p>	<p>Inadecuada selección de los docentes y formación de claustros que garantice la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Diferenciación individual ante el proceso de asimilación de los conocimientos que se imparten.</p> <p>Insuficiente preparación de los maestros para enfrentar las individualidades de cada estudiante.</p> <p>Insuficiente orientación del estudio independiente, su evaluación y seguimiento.</p> <p>Los nuevos y crecientes canales de llegada de información con que cuenta el estudiante.</p>
13	Diagnóstico incorrecto de las potencialidades de cada estudiante.	<p>Desaprovechamiento de la capacidad intelectual de los estudiantes.</p> <p>Insuficiente aplicación de métodos y procedimientos desarrolladores que promuevan la búsqueda reflexiva, valorativa e independiente del conocimiento mediante la ejecución de tareas variadas y diferenciadas que exijan niveles crecientes de desarrollo.</p> <p>Las tareas de aprendizaje no se realizan en correspondencia con los niveles de desempeño de los estudiantes.</p>	<p>Falta de conocimientos y habilidades por parte de los docentes para realizar un correcto diagnóstico del nivel real de las potencialidades de cada educando.</p>
14	Incorrecta elaboración de las estrategias de trabajo metodológico a partir de los resultados alcanzados en el proceso educativo y del análisis de las causas.	<p>Las actividades metodológicas que se realizan a diferentes niveles no se corresponden con las necesidades reales de los docentes.</p> <p>Subsistencia de problemas metodológicos por largos períodos de tiempo.</p>	<p>Incorrecta identificación de las causas que generan el banco de problemas de la institución.</p> <p>Incorrecto diagnóstico integral de las potencialidades y deficiencias del claustro así como de la evaluación de la preparación alcanzada.</p>
15	Desmotivación del estudiantado por el proceso de enseñanza-aprendizaje.	<p>Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa</p> <p>Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.</p> <p>Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.</p>	<p>Carácter tradicional del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>No correspondencia del proceso docente con las necesidades y expectativas del estudiante.</p> <p>Insuficiente variedad de opciones atractivas en el mercado laboral.</p> <p>Incorrecto desarrollo de la preparación vocacional y formación profesional en la enseñanza medio-superior.</p>

16	Deserción escolar.	<p>Afectación a la economía nacional.</p> <p>Incumplimiento de los índices de promoción de la UHo.</p> <p>Aumento de los índices de jóvenes proclives a realizar manifestaciones sociales inadecuadas.</p>	<p>Incorrecto desarrollo de la preparación vocacional y formación profesional en la enseñanza medio-superior.</p> <p>Desmotivación del estudiantado por el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Incorrecta caracterización del estudiante.</p> <p>Insuficiente cantidad y variedad de ofertas de carreras universitarias para satisfacer los gustos y expectativas de los estudiantes.</p>
17	Incumplimiento de los objetivos del componente laboral.	<p>Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa</p> <p>Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.</p>	<p>Insuficiente control por parte de los profesores y directivos al componente laboral.</p> <p>Insuficiente formalidad y responsabilidad en las relaciones de la organización con las empresas seleccionadas para la realización del componente laboral.</p>
18	Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan.	<p>Gasto innecesario de recursos.</p> <p>Incumplimiento de los índices de promoción de la UHo.</p> <p>Incumplimiento de las funciones instructivas, educativas, de control y de diagnóstico de la evaluación.</p>	<p>Desconocimiento del reglamento docente por parte de los funcionarios que se encargan de estas tareas.</p> <p>Falta de control a las actas de exámenes.</p>
19	Deterioro de los medios de enseñanza (pizarra, retroproyectors, proyectores, instrumentos de laboratorio)	<p>Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa</p> <p>Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.</p>	<p>Deficiente control a la reparación y mantenimientos la los implementos docentes.</p> <p>Situación económico-financiera de la entidad que impide el reemplazo de estos medios.</p> <p>Falta de soluciones innovadoras y creativas para enfrentar el problema.</p>
20	Insuficiente preparación del claustro.	<p>Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa</p> <p>Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.</p>	<p>Deficiente labor de selección del claustro profesoral.</p> <p>Bajo nivel de preparación (maestrías, doctorados, diplomados).</p> <p>Bajo nivel de interrelación de los profesores con la actividad productiva.</p>

(ANEXO 7) DIVISIÓN DE LOS RIESGOS.

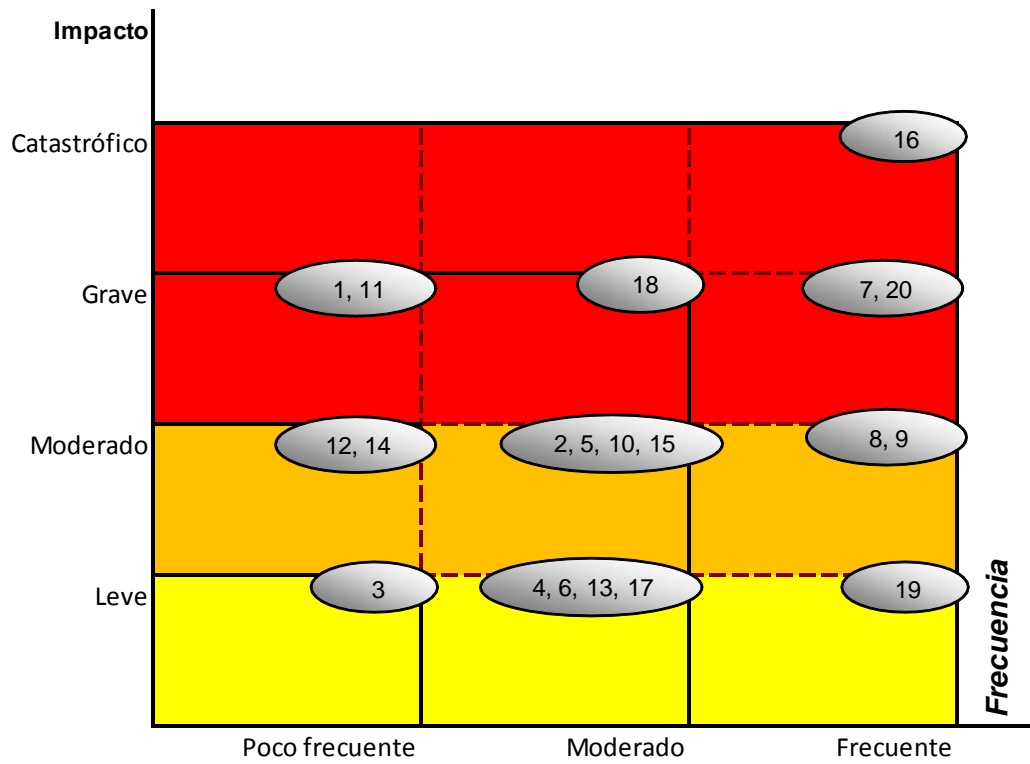
No	Riesgo	Fuente		Clasificación		División por grupo
		Interna	Externa	Inherente	Incorporado	
1	Venta o filtración de exámenes.	X		X		Legal o contractual
2	Diversiónismo ideológico.		X		X	Consecuencial
3	Débil trabajo metodológico.	X		X		Consecuencial
4	Incumplimiento del reglamento docente.	X		X		Legal o contractual
5	Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores.		X		X	Legal o contractual
6	Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa (aulas, laboratorios)	X			X	Daños a las propiedades físicas
7	Fraude académico.	X		X		Nacido de actos criminales
8	Discordancia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo y sus sedes.	X			X	Consecuencial
9	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las modernas técnicas de informatización.	X			X	Consecuencial
10	Insuficiente calidad de los trabajos y exámenes de curso.	X		X		Legal y contractual
11	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo y socialismo entre otros.		X	X		Legal y contractual
12	Cobro de actividades académicas.		X		X	Legal y contractual
13	Diagnóstico incorrecto de las potencialidades de cada estudiante.	X		X		Consecuencial
14	Incorrecta elaboración de las estrategias de trabajo metodológico a partir de los resultados alcanzados en el proceso educativo y del análisis de las causas.	X		X		Consecuencial
15	Desmotivación del estudiantado por el proceso de enseñanza-aprendizaje.		X	X		Consecuencial
16	Deserción escolar.		X	X		Consecuencial
17	Incumplimiento de los objetivos del componente laboral.	X		X		Consecuencial

18	Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan.	X			X	Legal y contractual
19	Deterioro de los medios de enseñanza (pizarra, retroproyectores, proyectores, instrumentos de laboratorio)	X			X	Daños a las propiedades físicas
20	Insuficiente preparación del claustro.	X		X		Personal

(ANEXO 8) EVALUACION DE RIESGOS

No	Riesgo	Frecuencia	Impacto
1	Venta o filtración de exámenes.	Poco frecuente	Grave
2	Diversionismo ideológico.	Moderado	Moderado
3	Débil trabajo metodológico.	Poco frecuente	Leve
4	Incumplimiento del reglamento docente.	Moderado	Leve
5	Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores.	Moderado	Moderado
6	Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa.	Moderado	Leve
7	Fraude académico.	Frecuente	Grave
8	Discordancia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo y sus sedes.	Frecuente	Moderado
9	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las técnicas de informatización.	Frecuente	Moderado
10	Baja calidad de los trabajos y exámenes de curso.	Moderado	Moderado
11	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo y socialismo entre otros.	Poco frecuente	Grave
12	Cobro de actividades académicas.	Poco frecuente	Moderado
13	Diagnóstico incorrecto de las potencialidades de cada estudiante.	Moderado	Leve
14	Incorrecta elaboración de las estrategias de trabajo metodológico a partir de los resultados alcanzados en el proceso educativo y del análisis de las causas.	Poco frecuente	Moderado
15	Desmotivación del estudiantado por el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Moderado	Moderado
16	Deserción escolar.	Frecuente	Catastrófico
17	Incumplimiento de los objetivos del componente laboral.	Moderado	Leve
18	Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan.	Moderado	Grave
19	Deterioro de los medios de enseñanza (pizarra, retroproyectores, proyectores, instrumentos de laboratorio)	Frecuente	Leve
20	Insuficiente preparación del claustro	Frecuente	Grave

(ANEXO 9) MAPA DE RIESGOS



Prioridad	Riesgos
Alta	16, 20, 7, 18, 1, 11
Media	8, 9, 10, 15, 5, 2, 14, 12
Baja	19, 4, 13, 17, 6, 3

(ANEXO 10) RIESGOS POR NIVEL DE PRIORIDAD

No.	Riesgos	Orden de prioridad		
		Alta	Media	Baja
16	Deserción escolar.	X		
20	Insuficiente preparación del claustro	X		
7	Fraude académico.	X		
18	Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan.	X		
1	Venta o filtración de exámenes.	X		
11	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo y socialismo entre otros.	X		
8	Discordancia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo y sus sedes.		X	
9	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las técnicas de informatización.		X	
10	Baja calidad de los trabajos y exámenes de curso.		X	
5	Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores.		X	
15	Desmotivación del estudiantado por el proceso de enseñanza-aprendizaje.		X	
2	Diversiónismo ideológico.		X	
14	Incorrecta elaboración de las estrategias de trabajo metodológico a partir de los resultados alcanzados en el proceso educativo y del análisis de las causas.		X	
12	Cobro de actividades académicas.		X	
19	Deterioro de los medios de enseñanza (pizarra, retroproyectors, proyectores, instrumentos de laboratorio)			X
4	Incumplimiento del reglamento docente.			X
13	Diagnóstico incorrecto de las potencialidades de cada estudiante.			X
17	Incumplimiento de los objetivos del componente laboral.			X
6	Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa.			X
3	Débil trabajo metodológico.			X

(ANEXO 11) PLAN DE MEDIDAS DE CONTROL

No.	Riesgos	Alternativa	Técnica	Tipo de Medida	Medida de control
RIESGOS DE PRIORIDAD ALTA					
16	Deserción escolar.	Prevención Previsión	Eliminar causas y reducir efectos	Organizativa Organizativa Humana Humana Humana	Fortalecer el proceso de caracterización individual del estudiante. Darle seguimiento al proceso de formación vocacional y orientación profesional en las enseñanzas precedentes. Fortalecimiento del vínculo que debe existir entre la institución, la familia y la comunidad. Potenciar desde el contenido curricular y extracurricular una armonización entre intereses personales, las demandas y necesidades sociales y las posibilidades de puestos de trabajo en su entorno social. Garantizar que a los problemas de los estudiantes se les de la adecuada importancia y sean gestionados con la mayor seriedad y brevedad posible.
20	Insuficiente preparación del claustro.	Prevención Previsión	Eliminar causas y reducir efectos	Organizativa Humana Humana	Organizar planes de capacitación y superación a los profesores que lo requieran (maestrías, doctorados, postgrados) Fiscalizar el proceso de selección de los profesores y garantizar que estos cumplan con los patrones de calidad requeridos para la enseñanza superior. Implementar un programa de preparación metodológica para los profesores que provengan de fuentes ajenas a la educación.

7	Fraude académico.	Prevención	Eliminar causas y reducir efectos	Organizativa Humana Humana Organizativa Humana Organizativa Organizativa Humana Organizativa	<p>Analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal de TPI en la Universidad.</p> <p>Realizar un movimiento político activo en las facultades con la participación de los profesores y la FEU, vinculado con las Brigadas dirigido a combatir cualquier manifestación de fraude que pueda originarse, las que deben reflejarse en las estrategias y proyectos educativos, e imbricarse con las acciones administrativas de los departamentos docentes, en los que se deben priorizar las siguientes:</p> <p>Fortalecer el movimiento de Exámenes de la dignidad.</p> <p>Adopción de medidas organizativas en el proceso de elaboración, reproducción, conservación y custodia, aplicación y calificación de exámenes.</p> <p>Análisis de la connotación moral del fraude docente y lograr el compromiso de los estudiantes para erradicarlo y continuar priorizando dentro del proceso de formación de los estudiantes la creación de sólidos valores alrededor de la honradez, la honestidad la austeridad y la lucha abierta contra el fraude.</p> <p>Aplicar y exigir el cumplimiento de las normas establecidas para la formación y funcionamiento de los tribunales de exámenes.</p> <p>Establecer un adecuado control del trabajo docente de los profesores con vistas asegurar la aplicación rigurosa del sistema de evaluación establecido.</p> <p>Trabajar en el desarrollo y la reafirmación de los valores y los principios de la ética pedagógica en el claustro de profesores.</p> <p>Analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal de TPI en la Universidad</p>
18	Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan.	Prevención	Evitar	Organizativa Humana Organizativa	<p>Garantizar el control sistemático de la gestión de la secretaría.</p> <p>Realizar una correcta preparación legislativa del personal encargado de dicho trabajo.</p> <p>Mantener actualizados periódicamente el análisis de las relaciones de familiaridad y amiguismo en la UHo. para evaluar las causas y condiciones que los propiciaron y las medidas a adoptar para rectificar aquellos casos que se detecten.</p>
1	Venta o filtración de exámenes.	Prevención Previsión	Eliminar causas y reducir efectos	Organizativa Organizativa Organizativa	<p>Mantener un riguroso nivel de exigencia y control en cuanto a la elaboración y aplicación de los exámenes y trabajos de curso.</p> <p>Controlar la seguridad y custodia de los exámenes.</p> <p>Aplicar el reglamento disciplinario establecido para este tipo de indisciplina laboral.</p>

11	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo y socialismo entre otros.	Previsión	Eliminar causas y reducir efectos	Organizativa Organizativa Humana	Mantener un riguroso nivel de exigencia y control en cuanto a la entrega y calidad de las actas de exámenes por los profesores. Revisión sistemática de los registros de asistencia y evaluación. Análisis de la problemática en los departamentos docentes con vistas a reforzar la actitud positiva de los profesores ante estas desviaciones, así como con el personal de las secretarías.
RIESGOS DE PRIORIDAD MEDIA					
8	Discordancia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo y sus sedes.	Prevención	Evitarlo	Organizativa Organizativa Humana Humana Organizativa Organizativa Organizativa Material	Controlar que la captación del claustro de las sedes cumpla con las disposiciones de los niveles superiores de enseñanza. Determinar las necesidades y logros alcanzados por los profesores adjuntos, tutores y alumnos de las diferentes sedes. Garantizar la preparación de los docentes vinculando los contenidos de las asignaturas con los problemas que se han detectado en la práctica profesional. Proporcionar encuentros con los profesores de las sedes para solucionar dificultades de contenido y método que se puedan presentar. Observar clases para valorar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Colaborar en la proyección de instrumentos evaluativos del aprendizaje y dar seguimiento efectivo a su aplicación. Fiscalizar la aplicación y desarrollo de los instrumentos de investigación así como la calidad de dicho proceso. Garantizar todo los implementos y accesorios necesarios para la docencia y demás actividades de apoyo.
9	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las técnicas de informatización.	Prevención Previsión	Retenerlo/Asumirlo	Organizativa Humana Organizativa Material	Fortalecer mediante la docencia el trabajo de los estudiantes con las redes y los sistemas de búsqueda en internet. Preparar a los docentes en el trabajo con los sistemas de información profesionales en las diferentes ramas. Actualizar periódicamente los diferentes paquetes profesionales que se utilizan en el país y garantizar su distribución por los laboratorios docentes. Garantizar la modernización del equipamiento informático con el fin de lograr que se adapte a las demandas actuales de calidad.

10	Baja calidad de los trabajos y exámenes de curso.	Prevención	Retenerlo/Asumirlo	Organizativa Organizativa	Garantizar un adecuado control de las normas y procedimientos para la confección de los exámenes de curso así como las claves para su revisión. Garantizar las herramientas necesarias a los profesores para la elaboración y aplicación de los exámenes.
5	Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores.	Prevención Previsión	Retenerlo/Asumirlo	Organizativa Organizativa Humana Material	Garantizar y controlar el cumplimiento de las medidas disciplinarias dispuestas en el reglamento estudiantil para las ausencias e impuntualidades a clases y tareas extradocentes. Exigir la realización de los controles sorpresivos sobre el cumplimiento de la planificación docente. Mantener un efectivo control y una adecuada exigencia en relación con la disciplina laboral y administrativa en el cumplimiento de las tareas, en el desarrollo de los objetivos y los planes de trabajo del departamento y de los profesores. Garantizar el correcto funcionamiento del transporte obrero hacia la universidad.
15	Desmotivación del estudiantado por el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Prevención Previsión	Retenerlo/Asumirlo	Organizativa Organizativa Organizativa	Realizar un diagnóstico integral de los factores cognitivos, afectivos, motivacionales, volitivos y conductuales tanto del estudiante como del colectivo. Planificación del sistema de clases con la utilización de métodos y procedimientos desarrolladores que faciliten un aprendizaje participativo y que se corresponda además con los avances científicos y técnicos del mundo moderno. Convertir el diagnóstico tradicional en un diagnóstico desarrollador y potenciador.
2	Diversiónismo ideológico.	Prevención	Retenerlo/Asumirlo	Humana Humana Organizativa Organizativa Organizativa	Lograr la ejemplaridad del claustro de profesores en cuanto al comportamiento individual y social ante las tareas ideológicas desarrolladas dentro y fuera de la institución manteniendo una conducta consecuente con la ética de la revolución cubana. Lograr, desde la clase y su contenido, desarrollar los valores humanos y sociales que caracterizan de la juventud cubana. Elaborar una estrategia de prevención, partiendo del diagnóstico certero y oportuno que se realiza de cada estudiante, para conocer sus sentimientos, motivos e intereses, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento. Procurar que las organizaciones político-estudiantiles desempeñen un papel rector en la formación ideopolítico del estudiantado. Lograr que las diferentes actividades extracurriculares desarrolladas en la institución se correspondan con los intereses formativos y educativos que persigue el sistema educacional cubano.

14	Incorrecta elaboración de las estrategias de trabajo metodológico a partir de los resultados alcanzados en el proceso educativo y del análisis de las causas.	Prevención Previsión	Retenerlo/Asumirlo	Organizativa Humana Humana	Constatar la objetividad de las causas de los problemas que se generan en el proceso educativo. Capacitar a los cuadros y funcionarios encargados de la elaboración de dicho plan para que resulte efectivo el trabajo metodológico que se realiza. Vinculación activa de todos los estudiantes y profesores en el proceso de identificación de las causas que generan los problemas académicos y educativos de la institución.
12	Cobro de actividades académicas.	Prevención Previsión	Evitarlo	Organizativa Organizativa	Garantizar una adecuada caracterización de cada estudiante para garantizar la atención individual por parte del profesor y suplir sus deficiencias. Correcta aplicación de las medidas disciplinarias contenidas en el reglamento docente ante la ocurrencia de este acto.
RIESGOS DE PRIORIDAD BAJA					
19	Deterioro de los medios de enseñanza (pizarra, retroproyectors, proyectores, instrumentos de laboratorio)	Prevención	Evitar	Material Organizativa	Garantizar la modernización y reemplazo de los medios de enseñanza que se queden obsoletos o se deterioren. Garantizar la seguridad y el correcto resguardo de los medios para lograr su conservación.
4	Incumplimiento del reglamento docente.	Prevención Previsión	Eliminar causas y reducir efectos	Organizativa Organizativa Organizativa	Garantizar una adecuada divulgación de los estatutos del reglamento docente entre todos los estudiantes y profesores que garantice en conocimiento y estudio de los mismos. Prevenir, a través de un diagnóstico individual, las posibles manifestaciones de incumplimiento del reglamento docente. Lograr la adecuada aplicación del régimen disciplinario garantizando la correspondencia entre las sanciones aplicadas y la responsabilidad ante los hechos, así como el análisis de la responsabilidad colateral.

13	Diagnóstico incorrecto de las potencialidades de cada estudiante.	Prevención	Eliminar causas y reducir efectos	Humana Humana Organizativa	Capacitar a los docentes en los diferentes indicadores a tener en cuenta para la elaboración y aplicación de los diagnósticos así como en sus funciones. Utilizar el diagnóstico para pronosticar comportamientos futuros, proyectar estrategias educativas y potenciar estrategias individuales para cada sujeto en particular. Velar porque el diagnóstico se convierta en un proceso continuo, dinámico, sistemático, participativo y transformador, que proponga las acciones que conduzcan a la transformación, desarrollo y potenciación de las habilidades y posibilidades de cada individuo.
17	Incumplimiento de los objetivos del componente laboral.	Prevención	Retenerlo/Asumirlo	Humana Organizativa Organizativa	Velar por el correcto y sistemático control por parte de los profesores al componente laboral en las instituciones destinadas a tal fin. Realizar una correcta selección de las instituciones y del personal que guiará a los estudiantes en este proceso. Garantizar una correcta evaluación una vez concluido el componente laboral para constatar el cumplimiento de sus objetivos.
6	Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa.	Previsión	Evitarlo	Organizativa Organizativa Material	Garantizar que se ejecute el correcto mantenimiento y control sobre las instalaciones y locales donde se realiza la actividad docente. Velar por la correcta utilización, cuidado y conservación de las instalaciones docentes así como su equipamiento por parte de los estudiantes y docentes. Garantizar las reparaciones y remodelaciones que sean requeridas en los locales y laboratorios.
3	Débil trabajo metodológico.	Prevención	Eliminar causas y reducir efectos	Humana Organizativa Organizativa Organizativa Humana Organizativa	Garantizar en nivel político-ideológico, pedagógico-metodológico y científico de los cuadros y funcionarios de los diferentes niveles de dirección. Velar por el cumplimiento efectivo de las líneas de trabajo metodológico trazadas para la dirección y control del proceso pedagógico y la elevación de la preparación del personal docente en sus diferentes facetas. Valorar la efectividad del trabajo metodológico a partir de los resultados del proceso educativo destacando los logros y deficiencias fundamentales. Tomar acuerdos encaminados a canalizar la solución de los problemas que en el orden docente y metodológico se presentan. Divulgar las mejores experiencias para contribuir a su generalización y estimular a sus protagonistas. Controlar que se cumpla las formas fundamentales del trabajo docente-

				Humana Organizativa	metodológico en forma de sistema. Realizar una justa evaluación profesional del docente priorizando en sus resultados la calidad de la clase. Ofrecer asesoramiento metodológico permanente, sobre todo a los profesores noveles para garantizar el dominio del contenido y su didáctica.
--	--	--	--	------------------------	---

(ANEXO 12) PROPUESTA DE PLAN DE PREVENCIÓN

UNIVERSIDAD DE HOLGUIN
"OSCAR LUCERO MOYA"
VICERRECTORIA DOCENTE

PLAN DE MEDIDAS PARA LA PREVENCIÓN, DETECCIÓN Y ENFRENTAMIENTO A LAS INDISCIPLINAS, ILEGALIDADES Y MANIFESTACIONES DE CORRUPCIÓN 2012

La Vicerrectoría Docente está constituida por un conjunto de áreas responsabilizadas con la formación de los profesionales, la Residencia Estudiantil y la defensa; las mismas cumplieron las disposiciones establecidas por la Resolución No.013/03 y elaboraron su "Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción".

El Plan que a continuación se establece, es el resultado del perfeccionamiento a que fue sometido el anterior, tomando como base el Plan de prevención de la Universidad.

No.	Actividad o Área	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento
1	Trabajo docente educativo	Deserción escolar.	Afectación a la economía nacional. Incumplimiento de los índices de promoción de la UHo. Aumento de los índices de jóvenes proclives a realizar manifestaciones sociales inadecuadas.	Fortalecer el proceso de caracterización individual del estudiante. Darle seguimiento al proceso de formación vocacional y orientación profesional en las enseñanzas precedentes. Fortalecimiento del vínculo que debe existir entre la institución, la familia y la comunidad. Potenciar desde el contenido curricular y extracurricular una armonización entre intereses personales, las demandas y necesidades sociales y las posibilidades de puestos de trabajo en su entorno social.	VRD	Decanos Profesores	Todo el curso

				Garantizar que a los problemas de los estudiantes se les de la adecuada importancia y sean gestionados con la mayor seriedad y brevedad posible.			
2	Selección del claustro	Insuficiente preparación del claustro.	Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.	Organizar planes de capacitación y superación a los profesores que lo requieran (maestrías, doctorados, postgrados) Fiscalizar el proceso de selección de los profesores y garantizar que estos cumplan con los patrones de calidad requeridos para la enseñanza superior. Implementar un programa de preparación metodológica para los profesores que provengan de fuentes ajenas a la educación.	VRD Decanos	Decanos J' de Dptos.	Septiembre- Octubre

3	Impartición de docencia	Fraude académico.	<p>Pérdida de prestigio de la institución.</p> <p>Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.</p> <p>Baja calidad técnica-profesional del egresado universitario.</p>	<p>Analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal de TPI en la Universidad.</p> <p>Realizar un movimiento político activo en las facultades con la participación de los profesores y la FEU, vinculado con las Brigadas dirigido a combatir cualquier manifestación de fraude que pueda originarse, las que deben reflejarse en las estrategias y proyectos educativos, e imbricarse con las acciones administrativas de los departamentos docentes, en los que se deben priorizar las siguientes:</p> <p>Fortalecer el movimiento de Exámenes de la dignidad.</p> <p>Adopción de medidas organizativas en el proceso de elaboración, reproducción, conservación y custodia, aplicación y calificación de exámenes.</p> <p>Análisis de la connotación moral del fraude docente y lograr el compromiso de los estudiantes para erradicarlo y continuar priorizando dentro del proceso de formación de los estudiantes la creación de sólidos valores alrededor de la honradez, la honestidad la austeridad y la lucha abierta contra el fraude.</p> <p>Aplicar y exigir el cumplimiento de las normas establecidas para la formación y funcionamiento de los tribunales de exámenes.</p> <p>Establecer un adecuado control del trabajo docente de los profesores con vistas asegurar la aplicación rigurosa del sistema de evaluación establecido.</p> <p>Trabajar en el desarrollo y la reafirmación de los valores y los principios de la ética pedagógica en el claustro de profesores.</p> <p>Analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal de TPI en la Universidad.</p>	VRD	VRD, factores, Decanos J' Dptos. , J' Carrera, Coordinador año, Prof. Guías, Tutores	Revisión de estrategias y proyectos educativos. Septiembre-octubre del 2008.
---	-------------------------	-------------------	---	---	-----	--	--

4	Preparación del ingreso	Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan.	Gasto innecesario de recursos. Incumplimiento de los índices de promoción de la UHo. Incumplimiento de las funciones instructivas, educativas, de control y de diagnóstico de la evaluación.	Garantizar el control sistemático de la gestión de la secretaría. Realizar una correcta preparación legislativa del personal encargado de dicho trabajo. Mantener actualizados periódicamente el análisis de las relaciones de familiaridad y amiguismo en la UHo. para evaluar las causas y condiciones que los propiciaron y las medidas a adoptar para rectificar aquellos casos que se detecten.	VRD Secretaría Gral.	Decanos, J' Dptos. Sec. Gral.	Muestreo (febrero, julio, agosto)
5	Impartición de docencia	Venta o filtración de exámenes.	Pérdida de prestigio de la institución. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes. Baja calidad técnica-profesional del egresado universitario. Pérdida de valores en contraposición con los principios de la revolución.	Mantener un riguroso nivel de exigencia y control en cuanto a la elaboración y aplicación de los exámenes y trabajos de curso. Controlar la seguridad y custodia de los exámenes. Aplicar el reglamento disciplinario establecido para este tipo de indisciplina laboral.	VRD Decanos	Decanos Profesores	Todo el curso
6	Impartición de docencia	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo y socialismo entre otros.	Creación de un clima laboral desfavorable. Pérdida de prestigio de la institución. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.	Mantener un riguroso nivel de exigencia y control en cuanto a la entrega y calidad de las actas de exámenes por los profesores. Revisión sistemática de los registros de asistencia y evaluación. Análisis de la problemática en los departamentos docentes con vistas a reforzar la actitud positiva de los profesores ante estas desviaciones, así como con el personal de las secretarías.	VRD Secretaría Gral.	Decanos, J' Dptos. Sec. Gral.	Muestreo (febrero, julio, agosto)

7	Trabajo docente educativo	Discordancia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo y sus sedes.	Baja calidad del egresado universitario proveniente de las diferentes sedes municipales. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución. Falta de preparación y competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente.	Controlar que la captación del claustro de las sedes cumpla con las disposiciones de los niveles superiores de enseñanza. Determinar las necesidades y logros alcanzados por los profesores adjuntos, tutores y alumnos de las diferentes sedes. Garantizar la preparación de los docentes vinculando los contenidos de las asignaturas con los problemas que se han detectado en la práctica profesional. Proporcionar encuentros con los profesores de las sedes para solucionar dificultades de contenido y método que se puedan presentar. Observar clases para valorar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Colaborar en la proyección de instrumentos evaluativos del aprendizaje y dar seguimiento efectivo a su aplicación. Fiscalizar la aplicación y desarrollo de los instrumentos de investigación así como la calidad de dicho proceso. Garantizar todo los implementos y accesorios necesarios para la docencia y demás actividades de apoyo.	VRD Decanos.	Decanos J´ Dptos.	Todo el curso
8	Trabajo docente educativo	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las técnicas de informatización.	Falta de preparación y competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución.	Fortalecer mediante la docencia el trabajo de los estudiantes con las redes y los sistemas de búsqueda en internet. Preparar a los docentes en el trabajo con los sistemas de información profesionales en las diferentes ramas. Actualizar periódicamente los diferentes paquetes profesionales que se utilizan en el país y garantizar su	Decanos	J´ Carreras Profesores	Todo el curso

				distribución por los laboratorios docentes. Garantizar la modernización del equipamiento informático con el fin de lograr que se adapte a las demandas actuales de calidad.			
9	Impartición de docencia	Baja calidad de los trabajos y exámenes de curso.	Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución.	Garantizar un adecuado control de las normas y procedimientos para la confección de los exámenes de curso así como las claves para su revisión. Garantizar las herramientas necesarias a los profesores para la elaboración y aplicación de los exámenes.	J' Dptos.	Profesores	Todo el curso
10	Impartición de docencia	Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores.	Desaprovechamiento y pérdida de actividades docentes. Incumplimiento de los programas de estudio en tiempo y forma.	Garantizar y controlar el cumplimiento de las medidas disciplinarias dispuestas en el reglamento estudiantil para las ausencias e impuntualidades a clases y tareas extradocentes. Exigir la realización de los controles sorpresivos sobre el cumplimiento de la planificación docente. Mantener un efectivo control y una adecuada exigencia en relación con la disciplina laboral y administrativa en el cumplimiento de las tareas, en el desarrollo de los objetivos y los planes de trabajo del departamento y de los profesores. Garantizar el correcto funcionamiento del transporte obrero hacia la universidad.	VRD Decanos	Decanos J' Dptos.	Todo el curso

11	Trabajo docente educativo	Desmotivación del estudiantado por el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes. Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.	Realizar un diagnóstico integral de los factores cognitivos, afectivos, motivacionales, volitivos y conductuales tanto del estudiante como del colectivo. Planificación del sistema de clases con la utilización de métodos y procedimientos desarrolladores que faciliten un aprendizaje participativo y que se corresponda además con los avances científicos y técnicos del mundo moderno. Convertir el diagnóstico tradicional en un diagnóstico desarrollador y potenciador.	VRD Decanos	J' Carreras Coordinadores de año Profesores	Julio- Agosto
12	Trabajo docente educativo	Diversiónismo ideológico.	Manifestaciones y comportamientos que están en contraposición con los principios de nuestra revolución socialista.	Lograr la ejemplaridad del claustro de profesores en cuanto al comportamiento individual y social ante las tareas ideológicas desarrolladas dentro y fuera de la institución manteniendo una conducta consecuente con la ética de la revolución cubana. Lograr, desde la clase y su contenido, desarrollar los valores humanos y sociales que caracterizan a la juventud cubana. Elaborar una estrategia de prevención, partiendo del diagnóstico certero y oportuno que se realiza de cada estudiante, para conocer sus sentimientos, motivos e intereses, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento. Procurar que las organizaciones político-estudiantiles desempeñen un papel rector en la formación ideopolítica del estudiantado. Lograr que las diferentes actividades extracurriculares desarrolladas en la institución se correspondan con los intereses formativos y educativos que persigue el sistema educacional cubano.	VRD	Decanos Profesores	Todo el curso

13	Planificación docente	Incorrecta elaboración de las estrategias de trabajo metodológico a partir de los resultados alcanzados en el proceso educativo y del análisis de las causas.	Las actividades metodológicas que se realizan a diferentes niveles no se corresponden con las necesidades reales de los docentes. Subsistencia de problemas metodológicos por largos períodos de tiempo.	Constatar la objetividad de las causas de los problemas que se generan en el proceso educativo. Capacitar a los cuadros y funcionarios encargados de la elaboración de dicho plan para que resulte efectivo el trabajo metodológico que se realiza. Vinculación activa de todos los estudiantes y profesores en el proceso de identificación de las causas que generan los problemas académicos y educativos de la institución.	VRD	J' Carreras Profesores	Julio-Agosto
14	Impartición de docencia	Cobro de actividades académicas.	Ostentación de la condición económico-social. Diferenciación de la preparación de los estudiantes para enfrentar los exámenes y controles. Incumplimiento de las funciones instructivas, educativas, de control y de diagnóstico de la evaluación.	Garantizar una adecuada caracterización de cada estudiante para garantizar la atención individual por parte del profesor y suplir sus deficiencias. Correcta aplicación de las medidas disciplinarias contenidas en el reglamento docente ante la ocurrencia de este acto.	Coordinadores de año	Profesores	Todo el curso
15	Impartición de docencia	Deterioro de los medios de enseñanza (pizarra, retroproyectors, proyectores, instrumentos de laboratorio)	Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.	Garantizar la modernización y reemplazo de los medios de enseñanza que se queden obsoletos o se deterioren. Garantizar la seguridad y el correcto resguardo de los medios para lograr su conservación.	VRA	VRD	Todo el curso
16	Trabajo docente educativo	Incumplimiento del reglamento docente.	Indisciplinas y manifestaciones negativas. Maltrato a la propiedad social.	Garantizar una adecuada divulgación de los estatutos del reglamento docente entre todos los estudiantes y profesores que garantice en conocimiento y estudio de	VRD	Decanos profesores	Todo el curso

			Afectación del componente educativo.	<p>los mismos.</p> <p>Prevenir, a través de un diagnóstico individual, las posibles manifestaciones de incumplimiento del reglamento docente.</p> <p>Lograr la adecuada aplicación del régimen disciplinario garantizando la correspondencia entre las sanciones aplicadas y la responsabilidad ante los hechos, así como el análisis de la responsabilidad colateral.</p>			
17	Trabajo docente-educativo	Diagnóstico incorrecto de las potencialidades de cada estudiante.	<p>Desaprovechamiento de la capacidad intelectual de los estudiantes.</p> <p>Insuficiente aplicación de métodos y procedimientos desarrolladores que promuevan la búsqueda reflexiva, valorativa e independiente del conocimiento mediante la ejecución de tareas variadas y diferenciadas que exijan niveles crecientes de desarrollo.</p> <p>Las tareas de aprendizaje no se realizan en correspondencia con los niveles de desempeño de los estudiantes.</p>	<p>Capacitar a los docentes en los diferentes indicadores a tener en cuenta para la elaboración y aplicación de los diagnósticos así como en sus funciones.</p> <p>Utilizar el diagnóstico para pronosticar comportamientos futuros, proyectar estrategias educativas y potenciar estrategias individuales para cada sujeto en particular.</p> <p>Velar porque el diagnóstico se convierta en un proceso continuo, dinámico, sistemático, participativo y transformador, que proponga las acciones que conduzcan a la transformación, desarrollo y potencialización de las habilidades y posibilidades de cada individuo.</p>	Decanos J' Carreras	J' Carreras Profesores	Septiembre- Octubre
18	Componente laboral	Incumplimiento de los objetivos del componente laboral.	<p>Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa</p> <p>Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.</p>	<p>Velar por el correcto y sistemático control por parte de los profesores al componente laboral en las instituciones destinadas a tal fin.</p> <p>Realizar una correcta selección de las instituciones y del personal que guiará a los estudiantes en este proceso.</p> <p>Garantizar una correcta evaluación una vez concluido el componente laboral para constatar el cumplimiento</p>	VRD	Decanos J' Carreras	Semestral

				de sus objetivos.			
19	Actividad docente-educativa	Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa.	Afectación de la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.	Garantizar que se ejecute el correcto mantenimiento y control sobre las instalaciones y locales donde se realiza la actividad docente. Velar por la correcta utilización, cuidado y conservación de las instalaciones docentes así como su equipamiento por parte de los estudiantes y docentes. Garantizar las reparaciones y remodelaciones que sean requeridas en los locales y laboratorios.	VRD	VRA	Todo el año

20	Desarrollo de actividades metodológicas	Débil trabajo metodológico.	<p>Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Resultados insuficientes en la promoción.</p> <p>Las actividades metodológicas que se realizan a diferentes niveles no se corresponden con las necesidades reales de los docentes.</p> <p>Bajo nivel de aprendizaje y formación de los educandos y de los niveles de independencia que logran para solucionar los problemas de la vida.</p>	<p>Garantizar en nivel político-ideológico, pedagógico-metodológico y científico de los cuadros y funcionarios de los diferentes niveles de dirección.</p> <p>Velar por el cumplimiento efectivo de las líneas de trabajo metodológico trazadas para la dirección y control del proceso pedagógico y la elevación de la preparación del personal docente en sus diferentes facetas.</p> <p>Valorar la efectividad del trabajo metodológico a partir de los resultados del proceso educativo destacando los logros y deficiencias fundamentales.</p> <p>Tomar acuerdos encaminados a canalizar la solución de los problemas que en el orden docente y metodológico se presentan.</p> <p>Divulgar las mejores experiencias para contribuir a su generalización y estimular a sus protagonistas.</p> <p>Controlar que se cumpla las formas fundamentales del trabajo docente-metodológico en forma de sistema.</p> <p>Realizar una justa evaluación profesional del docente priorizando en sus resultados la calidad de la clase.</p> <p>Ofrecer asesoramiento metodológico permanente, sobre todo a los profesores noveles para garantizar el dominio del contenido y su didáctica.</p>	VRD	Decanos J' Dptos.	Todo el curso
----	---	-----------------------------	--	---	-----	----------------------	---------------