



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Diploma

*Presentada en opción al Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas*

Título: Perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011 en el Proceso Estratégico de Gestión de la Dirección en la UEB Servicentros de CUPET Holguín.

Autor: Maikel Morales Rondón.

Tutores: MSc. Teresa Torrente Sera.

MSc. Ricardo Manuel Gallardo Canavaciolo.

*Holguín
Curso 2011- 2012*

PENSAMIENTO



“...Si no existe organización, las ideas, después del primer momento de impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el conformismo, y acaban por ser simplemente un recuerdo”

Ernesto Che Guevara

DEDICATORIA

“Agradezco a Dios por cada una de las personas que él ha permitido formen parte de mi vida, especialmente por la familia que me ha dado y los amigos que han estado presentes... a ustedes dedico este trabajo”.

AGRADECIMIENTOS

A mí querida madre por haber tenido de ella su apoyo y comprensión en mi superación y formación como persona.

A mi tutor Ricardo Manuel Gallardo por dejar a un lado sus ocupaciones y aportarme parte de su tiempo en la ejecución de este trabajo.

A la Dirección de la UEB Servicentros de CUPET Holguín por permitirme incursionar en la entidad.

A todos mis amigos que me han ayudado en todo el período lectivo con sus consejos sabios, especialmente, a todos los que me aprecian y me quieren bien.

A todos los que de una forma u otra han colaborado con la realización de este trabajo.

Si inexcusablemente he olvidado a alguien tenga por seguro que lo llevo en lo más profundo de mi corazón.

A todos muchas gracias.

Maiquel Morales Rondón.

RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo fundamental, Perfeccionar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011 emitido por la Contraloría General de la República en su interrelación con el Proceso Estratégico Gestión de la Dirección en La UEB Servicentros de CUPET Holguín, proporcionando estrategias que contribuyan a minimizar o eliminar los Riesgos en la Entidad para mejorar la calidad de los servicios que se prestan.

Para el logro del objetivo propuesto se requirió la utilización de métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran: histórico – lógico, análisis y síntesis, inducción – deducción, la realización de encuestas, revisión de documentos y entrevistas.

La investigación quedó estructurada en dos capítulos el primero realiza un análisis del Control Interno en el mundo y en nuestro país, la necesidad, obligación e importancia de su aplicación así como las características generales y especificaciones de las nuevas disposiciones legales y sus componentes y normas, también se realiza una descripción de la metodología a utilizar. En el segundo, de acuerdo a la metodología aplicada, se analiza la situación de la gestión por procesos en la entidad así como el Control Interno en la misma y se procede a implementar la Gestión y Prevención de Riesgos en el proceso estratégico Gestión de la Dirección. Los resultados obtenidos demostraron que en la entidad no se lleva a cabo un seguimiento de los elementos que establece la Resolución 60/2011 CGR de Control Interno y por ende del componente analizado, existen dificultades que deben erradicarse teniendo en cuenta las recomendaciones derivadas de este trabajo de Diplomas, las cuales constituyen un arma que queda en manos de los directivos y funcionarios de la entidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Evolución histórica - teórica del control interno	4
1.2 Evolución del control interno en Cuba	9
1.3 Componentes y normas del control interno	12
1.4 Administración o gestión de riesgos. Objetivo e importancia.....	13
1.5 Los riesgos empresariales. Definición y clasificación.	16
1.6 Gestión por procesos.....	21
1.7 Metodología para implantar el componente Gestión y Prevención de Riesgos.	25
1.8 Política de Lineamientos Aprobados en el VI Congreso del Partido para las UEB Servicentros CUPET.....	33
CAPITULO II: PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA RESOLUCIÓN 60/2011 DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y SU INTERRELACION CON EL PROCESO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA DIRECCION EN LA UEB SERVICENTROS DE CUPET HOLGUÍN.	35
2.1 – Caracterización de la entidad	35
2.2 Objetivos Estratégicos	40
2.3 – Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Empresa de Servicentros de CUPET de Holguín.	41
2.4 Identificación y clasificación de los procesos. Caracterización del proceso de Gestión de la Dirección.	45
Tabla 3.....	50
2.5- Aplicación de la metodología para la gestión y prevención de riesgos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República al proceso estratégico gestión de la dirección.	50
2.6 – Propuesta de estrategias que proporcionen oportunidades de mejora.....	78
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFIA	81
Anexos.....	84

INTRODUCCION

Por mucho tiempo el sistema de control interno estaba estipulado solamente en las áreas económicas, el resto de las áreas operacionales y los trabajadores no se sentían involucrados. Algunos de los directivos de las organizaciones veían el control interno como un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para el logro de la eficiencia de las operaciones, las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las empresas del país, minimizando la creatividad de los directivos a la hora de diseñar los objetivos y actividades de control más eficaces y viables, según las características de la entidad a que pertenecían, por esta razón y por la necesidad de continuar perfeccionando el control interno. La Contralora General de La República, en el ejercicio de las facultades que le han sido conferidas, acordó dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría, y emitir la Resolución No. 60/11 la cual tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

Como parte de la estrategia que ha seguido la dirección del país para cumplir estos objetivos de adaptación y desarrollo en las nuevas condiciones, se destaca la realización de un proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano que pretende dar a las empresas mayor autonomía y ganar en eficacia, es por eso que se evidencia la necesidad de realizar un estudio que permita mantener la actualización del Sistema de Control Interno y su constante interrelación con los procesos siendo las más conocidas la segmentación en estratégicos, claves y de apoyo sobre la base de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y así lograr alcanzar una mejor economía. En relación con el contexto cubano y por la necesidad de sacar adelante el sector empresarial ante el entorno tan exigente al que está sometido, se decide titular la investigación como:

Perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011 en el Proceso Estratégico de Gestión de la Dirección en la UEB Servicentros de CUPET Holguín. La correcta identificación de los riesgos por procesos constituye hoy una limitante en el control interno conllevando a que existan deficiencias en la implantación y la

efectividad del control interno y sus normas, que no siempre garantizan un resultado efectivo, lo que da lugar al **problema social** de esta investigación.

Poniéndose de manifiesto la necesidad de crear conciencia a la administración acerca de la importancia de la interrelación entre el control interno y los procesos que generan valor en la entidad queda definido como **problema científico** la deficiente implantación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República y su interrelación con el proceso estratégico de Gestión de la Dirección.

Teniendo como **objeto de estudio**: El Sistema de Control Interno en La UEB Servicentros de CUPET Holguín, siendo el **campo de acción**: el componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en el proceso estratégico Gestión de la Dirección en la UEB Servicentros de CUPET Holguín.

A partir del análisis de esta situación se define como **objetivo general** de la investigación: Perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011, evalúa el proceso estratégico de Gestión de la Dirección en La UEB Servicentros de CUPET Holguín, y el desarrollar estrategias que contribuyan a la mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad.

Se plantea como **hipótesis**: con el perfeccionamiento del componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011 en el proceso estratégico Gestión de la Dirección y el diseño de estrategias, se contribuirá al fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la entidad así como favorecerá los mecanismos de control y la confiabilidad en las informaciones.

Tareas Científicas:

- ✓ Contribuir a elevar el marco teórico referencial de la investigación del control Interno en la entidad.
- ✓ Diagnosticar el estado de implantación de la Resolución 60/2011 en La UEB Servicentros de CUPET Holguín.
- ✓ Determinar los procesos que generan valor y su interrelación con el sistema de Control Interno.
- ✓ Confeccionar una estrategia para perfeccionar el sistema del Control Interno vinculadas a los procesos que generan valor en la entidad.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos como se detallan a continuación:

Métodos teóricos:

- ✓ Histórico-Lógico: Se utilizará para el análisis de la bibliografía científica con el objetivo de conformar el surgimiento histórico del control interno y su definición.
- ✓ Analítico-Sintético: Se empleará en las definiciones de conceptos, análisis e interpretación de resultados y en el procesamiento de la información obtenida de la literatura consultada.
- ✓ Inducción- deducción: Se utilizará en la elaboración de las conclusiones lógicas que demuestren la necesidad del perfeccionamiento del sistema de control interno en la entidad.

Métodos empíricos:

- ✓ Método de observación: se acude al conocimiento del problema para mantener el vínculo con el personal en relación con el objeto, a través de encuestas, entrevistas, estudios de casos, investigaciones precedentes, revisión de documentos, análisis de la experiencia acumulada.
- ✓ Búsqueda de consenso: en como evaluar la pertinencia de las estrategias propuestas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tuvo como finalidad realizar el análisis bibliográfico que sustenta el objeto a tratar. El mismo se construyó partiendo de las diferentes concepciones acerca del control interno, además de los diferentes elementos teóricos que conforman la evolución del mismo en nuestro país. Posteriormente se hace referencia a los principios básicos y la necesidad e importancia del control interno. Finalmente se analizan algunas consideraciones sobre las limitaciones y componentes del control interno en Cuba.

1.1 Evolución histórica - teórica del control interno

Desde los inicios de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de controlar sus bienes, en el largo camino del desarrollo histórico, ha quedado reflejado - como en los papiros de Rhind que en ellos se llevaban registros contables con técnicas de cálculo aún primitivas; cuando el campesino del antiguo Egipto anotaba en las paredes de adobe de su choza los resultados de su cosecha, siendo este el inicio de la contabilidad dando lugar al surgimiento de los números los cuales empezaron con análisis de cuentas simples utilizando para ello utensilios rudimentarios pero eficaces en aquella época, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otras operaciones.

Los jefes de familia en la antigua Roma registraban sus ingresos y gastos en el Adversaria, considerado un borrador, estos registros eran asentados en un libro llamado Codex o Tubular donde se reflejaban los ingresos (acceptum), y los gastos (expensum). Citado en la Enciclopedia Monitor, 1967.

En los antiguos imperios, era obligación de sus moradores entregar por orden soberana a sus gobernantes partes de sus ganancias y cosechas a esto se le denominaba Ley soberana de pagos de Impuestos por lo que se llevaban el control y cobro de impuestos, los Soberanos exigieron el mantenimiento de las cuentas de su morada por dos escribanos independientes, asegurándose, de formas de control para evitar desfalcos.

Fue un matemático - el monje franciscano Luca Paccioli – quien publicó en 1494, el libro Summa de Aritmética, siendo el primer libro publicado donde se expone el método de contabilidad de partida doble, como una necesidad de los comerciantes.

El sistema monárquico fue modificado en la revolución francesa y basado en los principios democráticos se perfeccionó la separación de poderes, estableciendo un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

En la época Napoleónica, hacia 1807, ya existía la llamada Corte de Cuentas la cual vigilaba los asuntos contables del Estado y le otorgaban atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias.

En la ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862, se reconoce la auditoría como profesión. Entre 1862 y 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su objetivo era detectar el fraude.

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

El control interno surge con la partida doble a fines del siglo XIX cuando los hombres de negocios se esforzaron por establecer un sistema adecuado para proteger sus intereses. De esta manera nace el control interno como una función administrativa, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados.

Con el desarrollo de la producción y el comercio, los dueños de las industrias y los comerciantes no pudieron seguir atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose obligados a delegar funciones dentro de las Empresas. Pero dicha estrategia de autoridad y responsabilidad venía con procedimientos que prevenían o disminuían los desvíos ilícitos o errores que protegieran el capital, dando una información confiable que permitiera una gestión eficaz y eficiente.

La asignación de responsabilidad y autoridad no solo estuvo en el proceso ya que en forma paralela se necesitó elaborar procedimientos que previnieran o disminuyeran desvíos ilícitos y errores para proteger sus activos y le brindaran información veraz, confiable y les garantizara una gestión eficiente.

Luego de que en el ámbito público se discutiera el tema del Control Interno en sucesivos Congresos Internacionales, en 1971 en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) se define el concepto de Control Interno como: " El plan de organización y el conjunto de

medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política..."

G. Capote, en la revista Auditoría y Control No 1 (2000), expresa que "... un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensado de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin, debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes".¹

De acuerdo con lo señalado en el artículo 1º de la Ley 87 de 1993, "Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen, de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos".²

La definición dada por Stoner (1996) es: El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

El texto Estudio de la Contabilidad General lo define así: Control interno es una serie de métodos y medidas adoptadas por un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, garantizar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y aumentar la adherencia a las políticas administrativas prescritas.

El enfoque de estos conceptos consiste en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación, tratar de reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las

¹ G. Capote, 2000 en la revista Auditoría y Control No 1

² Ley 87 Ministerio de Finanzas y Precios artículo 1º de 1993

operaciones, el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización, procurando que el control interno establecido tenga como resultado: mantener a la administración informada y que esta última sea confiable y llegue en el momento oportuno, para así permitir a la dirección tomar decisiones adecuadas a la situación real que esté atravesando la empresa.

Por lo analizado hasta el momento se comprueba, que aunque existían criterios comunes en las definiciones del control interno, no estaba concretada la idea de su contenido mundialmente.

Finalmente, diferentes grupos profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de control interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitieran a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías Internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema.

Como resultado fue emitida más tarde la definición de control interno que lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable y el logro de los objetivos siguientes:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de leyes y reglamentos.

En esta última definición hay que destacar que el control interno constituye un proceso donde los controles son una serie de acciones para lograr los objetivos de la entidad, donde intervienen todas las personas, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicar y de responder adecuadamente por ellos, que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad. Solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la Empresa con relación a 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. En consecuencia los controles internos son tantos de carácter contable financieros como administrativos o gerenciales.

En 1985 encomendado por el Instituto Americano de Contadores Públicos y otras instituciones, como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las

investigaciones sobre el caso Watergate, plasma los resultados de la tarea realizada por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting conformó bajo las siglas en inglés COSO (Comité of Sponsoring Organizations) constituido por cinco organizaciones y la redacción del informe que fue encomendado a una sexta, reflejaron como objetivo: Definir un nuevo marco conceptual de Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se venían utilizando sobre el tema y lograr un marco conceptual común con una visión integradora.

El documento denominado "Marco Integrado del Control Interno", fue publicado en 1992 en los Estados Unidos, este desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del Control Interno definiéndolo como: Proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los objetivos.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, la autoridad superior tiene la responsabilidad de establecer una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del Control Interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

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

1.2 Evolución del control interno en Cuba

- ✓ Las normas y reglamentos que regularon las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyeron el marco legal actual en Cuba son:
 - ✓ La Resolución 13 del 2003 y 2006 del Ministerio de Auditoria y Control (MAC). La cual exigía a todas las entidades cubanas la elaboración y control sistemático del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
 - ✓ Guía nacional del Control Interno del año 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoria y Control, donde plantean las medidas del control interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, las informaciones, las comunicaciones y supervisiones, juntos con las medidas tradicionales de los subsistema de efectivo en caja, banco, inventario, activo fijo tangibles, nómina, inversiones materiales, cuentas por cobrar y pagar, finanzas, costos y gastos, inmuebles, contabilidad y estado financieros precios y tarifa.
 - ✓ En Cuba se emitió la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, que puso en vigor los nuevos criterios para elaborar un sistema de control interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas.
 - ✓ La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, su efectividad depende de que la administración obtenga la información necesaria, para seleccionar las alternativas que mejor convengan según los intereses de las empresas.
 - ✓ Resolución 297/2006 del Ministerio de Finanzas y Precios, la cual establece las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus componentes, normas y la exigencia de su implementación en el transcurso de un año para aquellas empresa en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las empresas.
 - ✓ También estaba la Resolución 026/2006 del Ministerio de Auditoria y Control, que aunque esta derogada era la que aprobaba la guía metodología para la auditoria de gestión financiera o de estado financiero y para la evaluación del Control Interno, constitutiva de una indisoluble unidad donde tenía como propósito esencial establecer en todo el sistema nacional la auditoria, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración

cualitativa y cuantitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencias con las definiciones del Control Interno, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este ministerio.

- ✓ Modificación de la resolución 297 sobre definiciones del Control Interno, el contenido de sus normas y componentes. Del resultado de la aplicación de la resolución 297/2003, los ministerios de trabajo y seguridad social, informática y las comunicaciones, han solicitado revisar el texto del anexo de la mencionada resolución, el que se llevo a cabo por integrante del comité de normas cubanas de contabilidad, proponiendo las siguientes comunicaciones:
- ✓ Adecuar la terminología relacionada con la gestión de recursos humano a las ultimas disposiciones emitidas por el MTSS.
- ✓ Eliminar las evaluaciones de los componentes por la promulgación de programa de auditoria a los Sistema de Control Interno.
- ✓ Modificar el componente de gestión de riesgo, para adicionar normas y esclarecer conceptos a tenor de los cambios internacionales ocurridos en el manejo de este componente y los resultados obtenidos y eliminar algunos comentarios que se consideraron redundantes en la disposición anterior.

Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden asociarse de forma aislada a la hora de diseñar el Sistema de control Interno en las entidades.

En nuestro país la situación del control interno se ha caracterizado por:

1. Incomprensión de la definición de control interno, por tanto los resultados no responden a los intereses de las partes implicadas.
2. Escasa formación de profesionales de nivel medio y superior en esta materia tan importante.
3. Evidente desigualdad en el aseguramiento material y financiero vinculado con las actividades de contabilidad y control interno a partir de las posibilidades empresariales y territoriales.
4. Insuficiente atención por los dirigentes hacia el control interno y las áreas contables.

Por estas razones La Asamblea Nacional del Poder Popular en 2009 constituye la Contraloría General de la República (CGR) mediante la Ley 107 de 1 de agosto de 2009, dando cumplimiento al acuerdo de la Naciones Unidas sobre la lucha contra la corrupción y el delito de cuyo protocolo somos parte firmante.

El 22 de noviembre de 2010 la Gaceta Oficial de la República de Cuba publica el Reglamento de dicha Ley con el objetivo de desarrollar lo dispuesto en ella.

La Resolución 60/2011 de La Contraloría General de la República

La Ley 107 - 2009 establece en su artículo 31: La CGR, como órgano principal del sistema, tiene entre las funciones, atribuciones y obligaciones específicas, normar, supervisar y evaluar los SCI y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo, por lo que buscando esos mecanismos de control la llevaron a establecer la resolución

60/2011 donde se aprueban las Normas del Sistema de Control Interno.

El propósito está en la necesidad de continuar perfeccionándolo y aconsejan dejar sin efectos legales la resoluciones 297/2003, dictada por el MFP y la resolución 13/2006, dictada por el MAC, y emitir estas nuevas normas atemperadas a las disposiciones que regulan la actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, con la fusión de estas resoluciones en el nuevo instrumento legal de estricto cumplimiento, que cada entidad logre no solo mantener su contabilidad y control interno certificados, sino que éstos le posibiliten el paso de avance hacia un modelo económico superior y perfeccionado, como lo requiere la economía del país, para crear en las entidades, tanto en empresas como unidades presupuestadas un conocimiento del SCI capaz de lograr con su implantación una óptima utilización de los recursos financieros, materiales y humanos y lograr que éstas sean más eficientes, eficaces y económicas en su gestión.

En Cuba se ha desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades. Con el fin de obtener una garantía razonable en la aplicación del Control Interno se han diseñado una serie de normativas y reglamentos vigentes que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas.

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

- ✓ Confiabilidad de la información.
- ✓ Eficiencias y eficacias de las operaciones.
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

- ✓ Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.”³

La Resolución 60/11 emitida por la Contraloría General de la República. La Resolución plantea en su Capítulo IV artículo 18 que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al Sistema de Control interno. Además, que toda acción de control que ejecute el Sistema de Control y Supervisión del Estado establecido mediante la Ley No. 107, verifica el Sistema de Control Interno implementado en el tema objeto de revisión, y que a partir de la entrada en vigor de la presente resolución, los jefes de los órganos, organismos de la Administración del Estado y entidades nacionales establecen en un término de sesenta (60) días naturales, la definición de los plazos para el diseño e implementación de los sistemas de control interno, de cada una de las organizaciones y entidades que se les subordinan o de las cuales son órgano de relación.

La nueva Resolución sobre el Sistema de Control Interno surge a partir de ajustes en el orden contentivo de las Resoluciones 297/03 y 13/06, atendiendo a las particularidades del contexto económico mundial actual que demanda cambios y ajustes en la economía nacional cubana.

1.3 Componentes y normas del control interno

Las características del proceso, normadas en el concepto del Control Interno, refiere que sus elementos se integran entre si y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que estas no se supedita a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende, se obliga a una necesaria retroalimentación de los SCI y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del estado competentes.

Los componentes del control interno de la resolución 60 son:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Gestión y prevención de riesgo

³ Ministerio de Finanzas y Precios: Resolución 297/2003

- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión y monitoreo

Estos cinco componentes están estrechamente relacionados, provocando que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los demás componentes, esto es el significado del carácter de sistema, y su efectividad radica en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos.

El establecimiento de los manuales de la organización, el diseño de cada puesto de trabajo conjuntamente de los indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto, el poder diseñar actividades de control según las características de cada empresa y adecuarlas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos, contribuirá al auto control, al fortalecimiento de la autoridad y el liderazgo.

1.4 Administración o gestión de riesgos. Objetivo e importancia

Al mismo ritmo que evolucionó el Control Interno ha evolucionado el tratamiento de los riesgos; la tendencia de los años 90 con respecto a este fenómeno es la administración o gestión de los mismos dirigida por la gerencia de las empresas. En la actualidad se reconoce la adopción de una visión más ampliada del riesgo, propagándose la elaboración de estándares nacionales para su administración y el desarrollo de múltiples sistemas y programas de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica. Quincosa (2006).

Según Coopers y Lybrand (1997), una condición previa a la evaluación de los riesgos es determinar los objetivos en cada nivel de la organización y que sean coherentes entre sí. La dirección debe fijar los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas para gestionarlos.

Una gestión de riesgos eficiente se traduce en efectos económicos incalculables para cualquier organización, constituyendo una herramienta imprescindible para la toma de decisiones. La gestión de riesgos ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización hasta el punto que no se concibe una organización que pretenda avanzar con

pasos firmes hacia el éxito sin contar con la actividad de gestionar los riesgos bien organizada.

La administración de riesgos tiene que satisfacer una serie de parámetros. Debe estar incluida en el sistema de control interno de un negocio, mientras que al mismo tiempo debe respetar, reflejar y responder a los otros controles. La administración de riesgos pretende proteger e incrementar el valor de la acción para satisfacer el objetivo fundamental de la empresa que es maximizar la inversión. Debe ser multifacético, tratando todos los aspectos del plan de negocios y de la planeación estratégica a través de los controles de la empresa. González -Cueto (2002).

Podemos decir que la Administración de Riesgos es el proceso destinado a identificar, estimar y controlar aquellos riesgos que pudieran afectar las actividades o procesos que se desarrollan en una entidad. El objetivo de la Administración de Riesgos, se puede formular así: Minimizar los efectos adversos de los riesgos con un costo mínimo a través de la identificación, estimación y su control efectivo.

La gestión de riesgos permite la toma de decisiones de transferencia de riesgo a mercados creados para ello, luego de evaluar con las técnicas económicas correspondientes: qué es lo que se debe transferirse; en qué cantidad; y qué debe asumir la empresa con sus propias fuentes de financiamiento. Lo novedoso resulta la manera de razonar, más conveniente en el plano financiero. Aunque ahora sea más compleja la tarea de evaluar, analizar y decidir cuales riesgos conviene transferir y cuales aceptar; adonde transferir los riesgos; a qué mercados; en qué condiciones y tarifas.

A lo largo de la historia han aparecido muchas y detalladas definiciones sobre la Administración de Riesgos, todas coinciden en que se trata de un proceso metodológico y sistemático para identificar, analizar, evaluar y manejar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a la entidad que lo realiza, aprovechar las oportunidades de expansión, minimizando las pérdidas.

La Gerencia de Riesgos se ha convertido en una función estratégica esencial de la dirección corporativa moderna, y no una mera decisión comercial o productiva.

La Gerencia de Riesgos maneja en lo fundamental los elementos de garantizar la seguridad y estabilidad integral de los bienes de una organización y de las personas, de amenazas actuales y futuras que pueden dañar la supervivencia de éstas o el patrimonio de aquellas.

Debe asumir un comportamiento acorde a los tres modos que exponemos a continuación, según el caso en que se encuentre:

- ✓ Evitar el riesgo cuando sea posible, y siempre que puedan generarse pérdidas significativas.
- ✓ Controlar el riesgo cuando no pueda evitarse en su totalidad, con el fin de minimizar las pérdidas potenciales.
- ✓ Tolerar el riesgo cuando los movimientos de los tipos de cambio tiendan más a ser favorables que adversos.

Los riesgos surgen de la incertidumbre que rodea a las decisiones y a los resultados de las organizaciones. También es posible que los resultados de una organización no hayan alcanzado las expectativas, por lo que la incertidumbre en la toma de decisiones que han derivado en este resultado también puede considerarse un elemento de riesgo.

Además que sólo 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 objetivos. 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. Señala González-Cueto (2002) que: esta dicotomía está presente en todas las decisiones del negocio en la medida en que su objetivo está siempre muy ligado a la obtención de determinados niveles de rentabilidad y a la maximización del valor de la empresa para su propietario.

Esta autora plantea que el riesgo puede gestionarse tanto como un activo que como un pasivo de la empresa. Como activo puede aprovecharse para obtener beneficios aprovechando oportunidades para vencer a la competencia, atraer inversiones y crear valor. Como pasivo la gestión de riesgos reduce la posibilidad de pérdidas, permite mantener el control, evita el quedar atrás, contribuye a afianzar las inversiones y protege el valor.

Experiencia sobre la gerencia de riesgos en Cuba

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

Un rasgo peculiar de nuestra práctica, consiste en que los trabajos han tenido un enfoque en lo fundamental operacional, y muy pocos han abordado la arista económico-financiera, como expresión resumida del impacto de los riesgos sobre la posición general del objeto analizado. La carencia de especialistas en Gerencia de Riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender esta actividad en las entidades, parecen entonces una consecuencia de la falta de integralidad en la aplicación de una política sobre la Administración de Riesgos.

1.5 Los riesgos empresariales. Definición y clasificación.

En el pasado, los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza y con las catástrofes naturales, ahora, en lo fundamental se imputan a acciones y decisiones humanas, no sólo o no tanto por las imprudencias, sino, en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros y otros, son riesgos de la civilización, muchos de ellos son difíciles de percibir antes de producirse el daño. Esa es una de las razones por la que en las últimas décadas el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales y económicas de estos tiempos. Quincosa (2006).

Definición de los riesgos.

El glosario de términos de la resolución 60-2011CGR define el riesgo como: La incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia. Y considera como aceptable el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta y en capacidad de asumir para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.

El riesgo se interpreta en el espacio de categorías como:

- ✓ Incertidumbre: Imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.
- ✓ Probabilidades: Proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado o estimación de que un suceso ocurra o no.
- ✓ Nivel de riesgo: Valoración de la frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo. (Del Toro 2005).
- ✓ Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.
- ✓ Grado de probabilidad de pérdida.
- ✓ Amenaza de contingencia dañosa.
- ✓ Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas.

Todas las definiciones anteriores tienen plena validez y son utilizadas en nuestra conversación diaria, pero a los efectos empresariales, debemos comenzar por comprender a plenitud el significado del concepto de riesgo, partiendo de sus componentes esenciales.

Es amplio el conocimiento que sobre la relación rentabilidad-riesgo inherente a las decisiones financieras existe. Por tanto, se reconoce la posibilidad de la obtención de beneficios si se corren determinados riesgos.

Considerando ambas caras del riesgo y al mismo tiempo para 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 y oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que un evento ocurra e influya de forma positiva en el logro de los objetivos, apoyando la creación o protección del valor.

El riesgo no implica siempre un resultado negativo, sino 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 (riesgo) ocurre en un tiempo y bajo ciertas condiciones, por el contrario, la incertidumbre es la imposibilidad de 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, impacto o severidad.

La frecuencia es 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.

Clasificación de los riesgos

El riesgo empresarial puede 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 de riesgos más conocidas son las siguientes:

1- Riesgos provenientes del entorno y riesgos propios: se clasifican atendiendo a la fuente del riesgo, éstos se dividen en de la actividad empresarial. Su 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 60-2011 de la CGR 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, el cumplimiento de sus objetivos.

2- Riesgos económicos y financieros. Se 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 empresa 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 entre determinados activos y pasivos.

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

4- Riesgos estáticos y dinámicos. Los riesgos estáticos son aquellos relacionados con la acción de las fuerzas naturales como son sismos, huracanes, intensas lluvias o sequías, siniestros etc. y por el comportamiento humano como son los errores, omisiones y delitos. Los riesgos dinámicos son provocados por los cambios del entorno o reordenamiento en la organización, nuevas tecnologías, condiciones ambientales, cambios en las expectativas de los clientes.

5- Atendiendo al subsistema o el proceso y actividades donde se originen dentro de una organización o entidad: **Riesgos financieros, de comercialización, operaciones.** Esto no significa que los riesgos que se presentan en un proceso no afecten o tengan repercusión en otras áreas o procesos. Los riesgos de operaciones incluyen riesgos que generan un cambio o desviación de los resultados esperados en los procesos, el comportamiento. Los riesgos podemos clasificarlos como financieros cuando es posible su valoración económica en términos monetarios. Se clasifica riesgo no financiero a aquellos riesgos que no pueden ser medidos en estrictos términos monetarios.

6- Riesgos personales, reales y patrimoniales. Esta clasificación se da a riesgos que afectan los intereses. Los personales son los que amenazan la integridad física de las personas; los reales afectan la integridad de las cosas corporales sean muebles o inmuebles y los patrimoniales son los que implican una pérdida económica y no física.

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

8- 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, 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.

Utilizando las clasificaciones anteriores, los riesgos de operación pueden ser:

- 1- Tanto propios de la actividad empresarial como provenientes del entorno.
- 2- Económicos.
 - ✓ Puros. El riesgo puro en la empresa, a su vez, se clasifica en:
 - ✓ Riesgo inherente.

Es aquel que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es el riesgo de cada empresa de acuerdo a su actividad.

- ✓ Riesgo incorporado.

Es aquel 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 o para la empresa.

Dentro de esta categoría podemos dividirlos en cinco grandes grupos para su análisis: Riesgos por daños a las propiedades físicas, riesgos nacidos de actos criminales, riesgos legales y contractuales, riesgos personales, riesgos consecuenciales.

- 3- Estáticos y dinámicos. Un robo y un huracán son ejemplos de riesgos estáticos. La pérdida de clientes por la salida al mercado de productos y servicios (de la competencia) acordes en mayor medida a las expectativas de los clientes, es un riesgo dinámico.
- 4- Personales y reales
- 5- Pueden ser constantes, progresivos y decrecientes
- 6- Fundamentales y particulares

Con el propósito de evidenciar la importancia que tiene la correcta identificación y evaluación del riesgo en el sistema empresarial cubano, como componente básico del sistema de control interno, hay que expresar que dentro de la identificación de los riesgos se tipifican todos los que puedan afectar el cumplimiento de las funciones. La misma se nutre de experiencias

derivadas de hechos ocurridos; así como, de los que puedan preverse en el futuro y se determinan por cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

La identificación de los riesgos se realiza de forma permanente. Los factores externos incluyen los económicos – financieros, medioambientales, políticos, sociales, y tecnológicos. Los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios, entre otros.

1.6 Gestión por procesos

Según el glosario de términos de la resolución 60-2011 CGR: Gestión es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, proceso es el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos, así como, el sistema de gestión es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización, podría incluir diferentes sistemas de gestión.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado correspondiente, cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de las entradas serán generadas por proveedores internos, y cuyos resultados irán con frecuencia dirigidos hacia clientes también internos.

Es evidente que la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de las salidas de dichos procesos, es decir en los clientes.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización, a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél, en mayor o menor medida.

- ✓ El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla; pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.
- ✓ Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido. Los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- ✓ En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- ✓ No existen procesos sin un producto o servicio.
- ✓ No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- ✓ No existe producto y/o servicio sin un proceso.

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

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo con los principios tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando).

Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave, ni los flujos de información y comunicación interna.

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total.

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere, asimismo, a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”⁴

En el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) existe un módulo dedicado a la gestión por procesos, el cual se basa en los siguientes criterios: cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la organización, cómo gestiona la organización sistemáticamente sus procesos, cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora, cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y creatividad y cómo se evalúan las mejoras realizadas.

Clasificación de los procesos

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

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, claves, de apoyo.

⁴ Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)

Procesos estratégicos: Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Procesos claves: Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden de forma directa en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.

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

Existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

No existen procesos sin un producto o servicio.

No existe cliente sin un producto o servicio.

No existe producto o servicio sin un proceso.

1.6.2 Mapa de procesos

Es un diagrama que permite visualizar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

El diagrama de flujo, también conocido como mapa de proceso, representa esquemas de los flujos de entradas y salidas, como también la secuencia de actividades con sus respectivos flujos que son llevados a cabo para el logro de los objetivos del proceso.

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

compartida del esquema de funcionamiento lo cual permite determinar oportunidades de mejora y sus riesgos asociados.

El mapa de procesos impulsa a la organización a tener una visión más allá de sus límites funcionales, muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

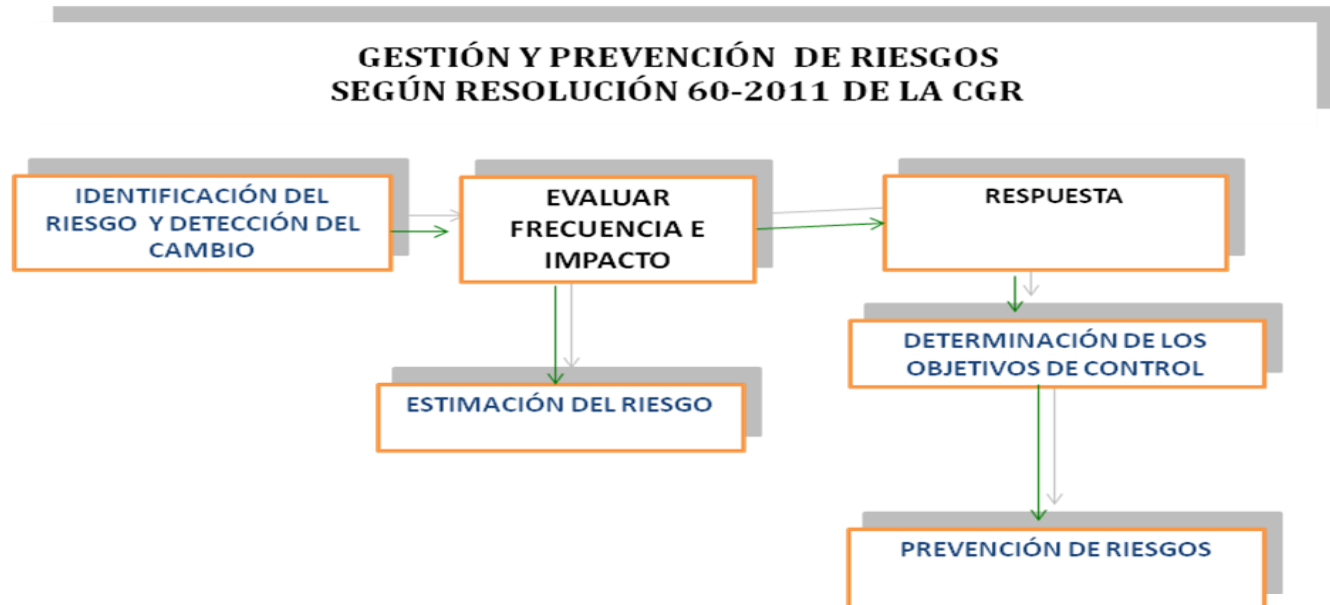
Los mapas de proceso son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa, y por eso el lugar de los manuales de procesos no son solo de los escritorios de los trabajadores de una empresa, ya que este muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza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

Se puede además con esta herramienta identificar los individuos que intervienen en el proceso, las acciones que realizan, la afectación cuando su trabajo no se realiza con calidad y el valor de cada tarea dentro del proceso.

1.7 Metodología para implantar el componente Gestión y Prevención de Riesgos.

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

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



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

Fases para la aplicación del modelo propuesto:

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

- 1- Determinación de los objetivos estratégicos de la entidad.
- 2- Identificación del proceso objeto de estudio expuesto a riesgos.
- 3- Identificar los riesgos relevantes internos y externos que afectan el logro de los objetivos y las causas que los originan.

- 4- Identificación de todos los riesgos que afectan el objetivo general del proceso estudiado.
- 5- Aplicación de las técnicas para la identificación de eventos.
- 6- Depurar e integrar el inventario para evitar repeticiones y que sea excesivo.
- 7- Determinar la importancia relativa de los riesgos en la estructura de la UEB.
 - Análisis cualitativo y cuantitativo, (medir y jerarquizar).
 - Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto.
- 8- Asignar el nivel de prioridad al riesgo mediante la aplicación de la técnica (mapa de riesgos).

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

Asumir la alternativa de solución para cada tipo de riesgo.

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

Fase 3: Prevención de Riesgos.

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

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

Medir: Asignarle un valor al riesgo previamente identificado.

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

Aplicación de la Metodología a las normas del componente Gestión y Prevención de Riesgos.

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

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

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

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

Fuentes de riesgos por áreas (externas e internas).

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

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

- ✓ Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos generales o específicos, atendiendo al ámbito en que se aplique la metodología.
- ✓ División de los riesgos puros para su análisis.
- ✓ Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la entidad.
- ✓ Asignación del nivel de prioridad de atención de los riesgos.

El nivel de prioridad de los riesgos tiene tres categorías: (alto, medio, bajo) pero dentro de cada categoría existen riesgos con mayor prioridad que otros debido a la frecuencia de ocurrencia del mismo y el impacto que tenga en las diferentes actividades de la empresa. En el mapa de riesgo un riesgo alto se representa por rojo, el color naranja un riesgo medio y el amarillo un riesgo bajo y los de mayor prioridad están ubicados en la parte superior y más a la derecha del gráfico. Los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte más baja y hacia la izquierda del gráfico. Se considerará la siguiente estructura para priorizar la atención de los riesgos dentro de cada nivel, teniendo en cuenta primero el impacto financiero de las pérdidas que provocaría el evento y su relación con la probabilidad de ocurrencia.

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

(+) Ligeramente – Moderado

Poco frecuente – Moderado

Ligeramente – Leve

(-) Poco frecuente – Leve

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

(+) Moderado – Grave.

Ligeramente – Grave

Poco frecuente – Grave

Moderado – Moderado

(-) Moderado – Leve

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

(+) Frecuente – Catastrófico (0).

Moderado – Catastrófico (0).

Ligero – Catastrófico (0).

Poco frecuente – Catastrófico (16).

Frecuente – Grave (1-15-18).

Frecuente – Moderado (2-9).

(-) Frecuente – Leve. (5-8).

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

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

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

Evitar el riesgo:

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

Eliminar sus causas y reducir los efectos:

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

Retenerlo o asumir el riesgo:

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

Transferirlo:

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

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

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

Organizativas:

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

Materiales:

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

Medidas humanas:

- ✓ Programas de formación o preparación de las personas para enfrentar los riesgos; simulacros de actuación ante fenómenos.
- ✓ Servicio de vigilancia permanente.

- ✓ Elaboración de manuales donde se describan los procedimientos de operaciones.
- ✓ Aplicación de la medicina preventiva, exámenes médicos periódicos, entre otras actividades de su tipo.

Medidas de contingencia:

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

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

Prevención:

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

Medidas preventivas:

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

Previsión:

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

Fase 3. Norma c) Prevención de Riesgos.

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

1.8 Política de Lineamientos Aprobados en el VI Congreso del Partido para las UEB Servicentros CUPET

La aplicación de los lineamientos y principalmente los relacionados con las actividades que desarrolla la entidad dan a demostrar la importancia que tiene el control interno en la economía de nuestro país y en la empresa en sentido general, siendo así la dirección principal que debe seguir nuestra Revolución, el control interno como uno de los elementos más importantes en la políticas de lineamientos define en el desarrollo de nuestra economía, destacando para la empresa objeto de estudio los siguientes:

L. No 10. Señala a las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica.

L. No 11. Lograr que el 100 % de las compras y servicios recibidos por la empresa estén amparados en los correspondientes contratos económicos Aprobados en el Comité de Contratación de la Empresa. La misma se controlara a través de la revisión de expedientes de pagos a proveedores el cual se realizara mensual por parte de los Especialistas de las Áreas involucradas y su principal responsable será el Asesor Jurídico.

L. No 12. Realizar cuestionario de evaluación de proveedores de compra de productos y servicios que afectan la calidad de la comercialización, partiendo de los parámetros de calidad contratados, que se controlaran a través de la realización de cuestionarios y encuestas de evaluación de forma anual, en este trabajo participa el departamento comercial y la responsabilidad es del Esp. Principal de Logística.

L. No 13. Realizar revisión de los contratos y conciliaciones con los clientes que garanticen el cumplimiento de los requisitos de calidad especificados que se controlara a través de Conciliaciones con cliente donde participa el asesor jurídico la responsabilidad es del Esp. Principal de Logística.

Conclusiones parciales del capítulo

Después de haber realizado el estudio de la teoría y los conceptos en torno al control en general y al SCI, se puede concluir que:

1. A partir del estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales, ha quedado demostrado que el control interno es necesario para conocer la situación de la empresa así como las deficiencias que se puedan presentar, permitiendo tomar decisiones a tiempo y hacer previsiones sobre el futuro.
2. La importancia que se le atribuye al control favorece la necesidad de realizar un diagnóstico en la empresa que permita determinar los problemas que impiden incrementar la eficacia en la aplicación del SCI.
3. El estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación, facilitó la determinación de la meta que se desea lograr y sustenta la estructura integral de los elementos cardinales a tener en cuenta para el diagnóstico que se desea desarrollar.

CAPITULO II: PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA RESOLUCIÓN 60/2011 DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y SU INTERRELACION CON EL PROCESO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA DIRECCION EN LA UEB SERVICENTROS DE CUPET HOLGUÍN.

El propósito de este capítulo es identificar los diferentes procesos de la entidad y su interrelación con el sistema de control interno, logrando el perfeccionamiento según la Resolución 60/2011 del componente de gestión y prevención de riesgos. Para ello se muestra en primer término, la identificación de los principales procesos y su clasificación para luego realizar el análisis del componente de control escogido y proponer estrategias para su mejoramiento teniendo en cuenta los criterios de especialistas de la entidad objeto de estudio.

2.1 – Caracterización de la entidad

La Empresa Servicentros de CUPET Holguín, creada por Resolución 101 a los 8 días del mes de mayo de 2006, subordinada a la Unión CUPET, perteneciente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), cuenta con 21 servicentros y 218 trabajadores, situada en la calle Frexes 302 entre Antonio Guiteras y Victoria. Tiene como objetivo principal la comercialización de forma minorista de combustibles y lubricantes en moneda nacional (MN) y moneda libremente convertible (CUC). La entidad tiene un sistema de trabajo conformado por los cajeros dependientes y jefes de brigada que laboran turnos de 12 horas y personal de oficina jornal de 8 horas, todo esto registrado en la estructura organizativa de la empresa (**ver anexo No. 1**).

La cartera de productos considera los servicios siguientes:

- ✓ Venta de Gasolina B – 83
- ✓ Venta de Gasolina B – 90
- ✓ Venta de Gasolina B – 94
- ✓ Venta de Diesel
- ✓ Venta de Lubricantes

Objeto Social

La entidad tiene definido y aprobado por el organismo correspondiente el siguiente objeto social:

- ✓ Participar en la elaboración de los procedimientos de trabajo y control relacionados con la actividad que dirige.
- ✓ Realizar controles en los servicentros del territorio.
- ✓ Garantizar que el funcionamiento de los servicentros transcurra en condiciones de máxima seguridad y eficiencia.
- ✓ Planificar y ejecutar medidas técnicas que conlleven a la disminución de las mermas y pérdidas de combustibles.
- ✓ Emitir los dictámenes de inspección e investigaciones que se realicen por la violación de la disciplina tecnológica, accidentes, averías o quejas de los clientes.
- ✓ Ejecutar los procedimientos documentados para controlar la calibración y verificación de los instrumentos, equipos de medición y venta de combustibles.
- ✓ Ejecutar, dentro del marco de sus facultades y presupuesto aprobado, gestiones de compras para los productos y servicios que garanticen la continuidad de la prestación de los servicios en su territorio. Efectuar el pago de los mismos cuando proceda.
- ✓ Custodiar la reserva estatal.
- ✓ Solicitar la certificación de la calidad de los combustibles al recibirlo en sus tanques.
- ✓ Cumplir lo establecido en el proceso de control contable y físico de los combustibles.
- ✓ Proponer a la Empresa Comercializadora la evaluación del servicio recibido de TRANSCUPET de acuerdo con la satisfacción de las demandas de transportación solicitadas.
- ✓ Solicitar la certificación de la calidad de los combustibles al recibirlo en sus instalaciones.
- ✓ Supervisar, evaluar y controlar estadísticamente los procesos y del equipamiento, analizando y proponiendo soluciones para los cuellos de botella del Proceso Básico.

Plantilla de la UEB

La empresa tiene una plantilla aprobada de 215 trabajadores y la plantilla cubierta de 207 y 11 contratos por tiempo determinado, producto de igual número de licencias de maternidad.

A continuación se hace un desglose de la plantilla:

Caracterización de la fuerza de trabajo

Categoría ocupacional	Cantida d	Rango por edades	Cantidad	Sexo	Cantidad
Dirigente	18	Hasta 35	141	Femenino	74
Operario	6	De 35 a 45	67	Masculino	144
Servicio	158	De 45 a 55	9		
Administrativo	0	Más de 55	1		
Técnico	36				
Nivel educacional de los trabajadores					Cantidad
Superior					43
Técnico medio					116
Medio superior					57
Medio					2
Fuente: Elaboración propia					

Tabla 1

Los cajeros dependientes y jefes de brigada laboran turnos de 12 y 24 horas, mientras el personal de oficina jornal de 8 horas. La fuerza de trabajo está compuesta principalmente por el personal de servicio (72.47%), seguido por los técnicos (16.51%), directivos (8.26%) y finalmente por los operarios (2.75%).

Misión

Comercializar los combustibles y lubricantes de forma eficiente y competitiva, garantizando con seguridad, calidad y confiabilidad la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de combustibles, con un capital humano competente que garantiza resultados positivos en el Perfeccionamiento Empresarial y la máxima satisfacción de los clientes; que ha logrado la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambiental e igualmente ha contribuido eficazmente al proceso de ordenamiento de la comercialización de combustibles en el país.

Principales clientes y proveedores

La empresa actualmente cuenta con un total de 39 proveedores (**ver anexo No. 3**) donde los que tienen mayor impacto sobre sus operaciones son Comercializadora de Combustible y CUBALUB que son los encargados de garantizar su objeto social.

Los clientes de la entidad son disímiles puesto que su objeto social define la comercialización de forma minorista de combustibles y lubricantes en MN y CUC, diariamente son atendidos cerca de 4000 clientes en su mayoría pertenecientes al sector estatal, fundamentalmente al Ministerio del Azúcar (MINAZ), Ministerio de la Construcción (MICONST), Asociación de Transporte (ASTRO), Empresas del NIQUEL, Transporte del Turismo (TRANSTUR) y Servicio de Carga (SERVICAR).

Análisis de la situación externa e interna de la UEB

La UEB se rige por las leyes y Resoluciones dictadas por los órganos pertinentes en el país; teniendo en cuenta las características de la misma, las principales Resoluciones vigentes en la unidad son las dictaminadas por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) vinculadas al sistema de precios de combustibles en el país. Siendo el costo del petróleo tan inestable en el mercado mundial y tan negativos los efectos de la crisis financiera internacional, cada seis meses se estudian y cambian los importes del combustible atendiendo a estos factores. Recientemente se aprobó y puso en vigencia a partir del mes de marzo del presente año la Resolución 72 – 2011 del MFP, donde se establecen los nuevos precios para el comercio de combustibles y lubricantes en los servicentros que efectúan estos servicios. Es importante destacar que estos se han elevado consecutivamente en los últimos años, siendo de inquietud tanto para la unidad empresarial como para los clientes, fundamentalmente el perteneciente al sector privado, representando esto un riesgo para la empresa y el país al incrementarse también el número de ilegalidades.

La entidad se ve influenciada además por otros aspectos externos a ella como: el incremento de los costos, la falta de financiamiento para inversiones, la escasez de piezas de repuesto especialmente para los surtidores de combustible (equipos imprescindibles para la venta de este producto) además de la competencia que domina las importaciones. Analizando todos estos factores se refleja la necesidad de conocer la situación de la entidad ante el mercado y los clientes.

Situación ante el Mercado

Para conocer la situación de la entidad ante el mercado, se consideró de vital importancia analizar indicadores como: el segmento de mercado que ocupa y la competencia. Para ello se utilizaron técnicas como: la revisión de documentos, observación directa y opiniones de los técnicos y especialistas en la entidad. Encontrándose los resultados que a continuación se exponen.

✓ Segmento de mercado que ocupa

Como anteriormente se exponía, los clientes que solicitan el servicio son diversos, la UEB, tiene distribuidos por toda la provincia un total de 21 servicentros, de ellos solamente 20 se encuentran funcionando; debido a la situación geográfica de los mismos, dominan el segmento de mercado que reside en la zona rural de la provincia, donde radican fundamentalmente los centrales azucareros y efectúan por consecuencia gran parte de sus ventas, aumentando estas últimas principalmente en los primeros meses del año ya que son los meses de zafra, en cuanto al municipio de Holguín particularmente, la competencia es quien ejerce mayor dominio, dado fundamentalmente por la variedad de ofertas y ubicación de los servicentros.

✓ Competidores

La Corporación CIMEX es la mayor competencia que tiene la entidad en la provincia con una imagen corporativa muy fuerte y experiencia en los servicios, además de poseer un segmento de mercado caracterizado por mayores recursos financieros. A todo lo anteriormente expuesto hay que añadir que esta cadena cuenta con un sistema de tiendas y establecimientos colaterales en los servicentros que les proporcionan un valor agregado a la actividad de expendio de combustibles.

Paralelo a esto CIMEX también cuenta con la preferencia de los proveedores principales y domina el mercado en el municipio Holguín.

La UEB Holguín cuenta con prestigio ante sus clientes pero carece de imagen corporativa, unido a esto la ubicación geográfica de los servicentros y la deteriorada infraestructura constructiva, aunque se ha mejorado todavía no es la adecuada.

Puede observarse que la UEB tiene una situación ante el mercado desfavorable ya que su principal competidor tiene un mayor dominio de los segmentos de mercado. Incidiendo también el hecho de que las entidades estatales tienen cifras topadas, es decir, se rigen por

asignaciones que reciben centralmente de los organismos competentes y esto impide que la empresa pueda proponerse sobrecumplimientos por encima sobre la base de ventas a los clientes.

2.2 Objetivos Estratégicos

Área de Economía

Garantizar la certificación de la contabilidad, como premisa fundamental para mantener la condición de empresa en perfeccionamiento empresarial.

Área de Economía, Logística y Asesora Jurídica

- Alcanzar los niveles de gestión de inventarios planificados ascendente a 7 275.6 MMP, de ellos 5 819.0 correspondiente a combustible y reducir los ociosos y de lento movimiento en función de la sustitución de importaciones.

-Se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma y control del cumplimiento de los contratos entre entidades económicas, como instrumento esencial para su desempeño

Áreas de Supervisión y Control y Seguridad y protección

- Lograr la mejora continua del control interno en todos los niveles de la empresa asegurando el perfeccionamiento sistemático del plan de prevención.

-Lograr la implementación de la Resolución 60/2011 en toda la Empresa.

Área de Capital Humano

-Garantizar el cumplimiento del plan de capacitación con las acciones planificadas y certificar el personal de los puestos claves, ascendente a 538 trabajadores por el programa de Cajeros Dependientes.

Área de Comercial y Técnica

- Implantar el Sistema Integrado de Gestión con alcance a todos los procesos de la empresa.

Área de Mantenimiento e inversiones

- Recuperar 10 tanques de combustibles, incrementando las capacidades de almacenaje en 250 ML.

Área de Logística y Mantenimiento e Inversiones

-Certificar el Aforo de 60 tanques de combustibles.

Dirección General, Órgano de Cuadro

- Garantizar la preparación técnica y profesional de los Cuadros y sus reservas, así como asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de los mismos.

Dirección General, Área de Mantenimiento e Inversiones y Logística

- Ejecutar el monto aprobado para la inversión referente al equipamiento de la 3ra Cadena.
- Lograr la eficiencia en cuanto a la contratación económica como herramienta vital en la planificación y control de todas etapas del proceso inversionista.

2.3 – Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Empresa de Servicentros de CUPET de Holguín.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación y tomando en cuenta el enfoque sistémico que debe existir en materia de control interno, los objetivos y las metas de la entidad se decidió realizar un diagnóstico de cada uno de los cinco componentes de forma independiente.

Ambiente de control

- ✓ Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

La entidad objeto de estudio cuenta con el Mapa de procesos propuesto en la investigación realizada por Velázquez Martínez (2011) e implementados luego, se pudo comprobar que además se tienen identificados los mismos, los especialistas de cada área y el director cuentan con sus planes de trabajo anual, mensual e individual y están debidamente aprobados por las instancias correspondientes.

- ✓ Integridad y valores éticos

La entidad cuenta con los valores compartidos definidos, los mismos se encuentran en la Planeación Estratégica de la UEB la que se encuentra vigente.

- ✓ Idoneidad demostrada

La entidad cuenta con las funciones y responsabilidades de los trabajadores, las mismas se pudieron comprobar verificando los profesiogramas además de existir en soporte digital. Los expedientes de los trabajadores también cuentan con su copia actualizada.

Las evaluaciones de desempeño cuentan con un expediente por trabajador verificándose que están actualizadas y firmadas por los trabajadores y por los jefes inmediatos superiores, en entrevistas con los trabajadores se demostró que las mismas se discuten mensualmente. Se realizan las evaluaciones de desempeño con periodicidad mensual, trimestral y anual.

- ✓ Estructura organizativa y asignación de autoridad, y responsabilidad.

La entidad cuenta con el mapa de procesos, al igual que están identificados con los procesos, subprocesos y actividades, por lo que el organigrama de la misma responde a ellos. Se debe mejorar en la gestión de dirección y tomar medidas al respecto para lograr este fin, pues se pudo comprobar que a pesar de tener una buena dirección, se puede mejorar en la calidad y eficiencia de la misma.

- ✓ Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

El área de recursos humanos recientemente estuvo involucrada en los inicios del proceso de reordenamiento empresarial ahora detenido dicho proceso pero se comprobó que está conformado el comité de expertos así como los encargados de examinar los casos a la hora de contratar al personal.

Los sistemas de pago a los trabajadores están debidamente aprobados desde la base constancia de ellos existe en el convenio colectivo de trabajo hasta el presidente de la unión CUPET.

El Ministerio de la Industria Básica en previa coordinación con las escuelas de capacitación que existen en cada territorio son los encargados de garantizar la superación de los trabajadores y cuadros, esto unido a algunas coordinaciones hechas en el territorio con empresas como DESOF para temas relacionados con la informática, APCI para lo relacionado con medidas de seguridad y protección industrial y la universidad en temáticas relacionadas a los cuadros y elevar la cultura económica y de dirección.

Solo dos administradores de servicentros actualmente no cuentan con reservas de cuadro, el resto del personal que lo requiere lo tiene.

- **Gestión y prevención de riesgos**

- ✓ Identificación del riesgo y detección del cambio

Se encontraban identificados algunos de los riesgos por procesos, después de hacer un análisis exhaustivo se identificaron nuevos riesgos, lo que trae como consecuencia un perfeccionamiento en la gestión y prevención de riesgos, es importante destacar que cuando se identifican nuevos riesgos es actualizado el Plan de Prevención de Riesgos de manera general.

- ✓ Determinación de los objetivos de control.

Solo estaban identificados algunos de los objetivos de control por procesos.

- ✓ Prevención de riesgos.

La UEB tiene la necesidad de perfeccionar el Plan de Prevención de Riesgos al ser detectado nuevos riesgos.

•Actividades de control

- ✓ Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

Se encuentran delimitadas las áreas de responsabilidad, aunque no se cuenta con los responsables de los procesos. Todos los cargos en la UEB están cubiertos y en el periodo que se evalúa ningún trabajador cuenta con sanción laboral.

Los inventarios al almacén central de la UEB son realizados mensualmente en un 100% por tener el almacén la categoría de pequeño y para el mejor control de los recursos, en el caso de los servicentros el control de los inventarios es diario en cada uno de los turnos de trabajo debido a la rápida rotación de los productos y por lo general diariamente se reabastecen los servicentros con combustible.

- ✓ Documentación, registro oportuno de los hechos.

La entidad cuenta con la documentación primaria que ampara cada uno de los procesos que se realiza, la misma debidamente foliada y controlada por economía el caso de la UEB y los administradores y contadores en los servicentros.

Todas las actividades que se realizan en la entidad están apropiadamente amparadas por un procedimiento que la establece y orienta su funcionamiento.

- ✓ Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La entidad cuenta con un sistema de comunicaciones certificado por el Ministerio de las Comunicaciones y su empresa que avala estos servicios ACEPROT.

✓ Indicadores de rendimiento y de desempeño.

- **Información y comunicación**

✓ Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

Se cuentan con todos los sistemas y medios de comunicación en las oficinas por lo que fluye la información necesaria para poder desempeñar las actividades laborales.

✓ Contenido, calidad y responsabilidad.

La puntualidad a las actividades convocadas por la dirección ya sean consejos de dirección o económicos en ocasiones se ve afectada por la lejanía de los diferentes servicentros y la dirección de la empresa tal es el caso de los que provienen de Moa, Sagua, Frank País.

✓ Rendición de cuentas.

No se tiene evidencia en los Consejos de Dirección de las rendiciones de cuenta de los jefes de área en el transcurso de su desempeño y los incumplimientos en auditorías realizadas, solo se suscribe el trabajo a los resultados de las evaluaciones de desempeño mensual.

- **Supervisión o monitoreo**

✓ Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.

La entidad cuenta con dos auditores internos y una metodología de trabajo que define el control a los servicentros y las diferentes áreas de la UEB y garantiza hasta la actualidad la eficacia del control interno.

✓ Comité de prevención y control.

La entidad cuenta con el comité de prevención y control aunque debe de trabajar en aras de mejorar su desempeño.

Conclusiones del diagnóstico realizado

Para dar continuidad a la investigación se utilizó la aplicación del autocontrol realizado en la UEB con la guía emitida por la CGR la cual se aplicó en enero de este propio año, además de la aplicación de encuestas a trabajadores de la entidad (**Anexos No. 8**). Podemos decir

que estas técnicas arrojaron resultados favorables en el conocimiento del control interno en la UEB, pues facilitaron la búsqueda de información por observación y por el dominio de los procesos donde más riesgos se identificaron, señalando que los trabajadores conocen la importancia que se le atribuye a la identificación de los riesgos y del control interno.

Después de realizar un análisis del diagnóstico podemos afirmar que la entidad posee la implementación del control interno y concluir que:

- ✓ La entidad tiene elaborado el mapa de procesos y la estructura organizativa favoreciendo con mayor calidad el flujo de informaciones y de mando.
- ✓ Con este diagnóstico se dan los pasos para lograr la identificación de los riesgos, las causas y cómo administrar cada uno de ellos creando una estrategia de control de los ya identificados y para futuros eventos y que los mismos puedan gestionarse sin que afecten los resultados alcanzados por la UEB. Así como el perfeccionamiento de este componente del SCI por los cambios en las normas, con la aprobación de la resolución 60/2011 de la CGR.
- ✓ Se realizó una profunda investigación en la confección del Plan de Prevención de Riesgos reflejando sus causas y los responsables de esta entidad, dejando bien definidas todas las medidas a tomar para tratar de reducir o evitar el riesgo hasta donde sea posible.
- ✓ Todos los trabajadores conocen el seguimiento que se le deben dar al control de los riesgos por procesos y la importancia de los mismos dejándolo reflejado de este modo en auditorías anteriores.

2.4 Identificación y clasificación de los procesos. Caracterización del proceso de Gestión de la Dirección.

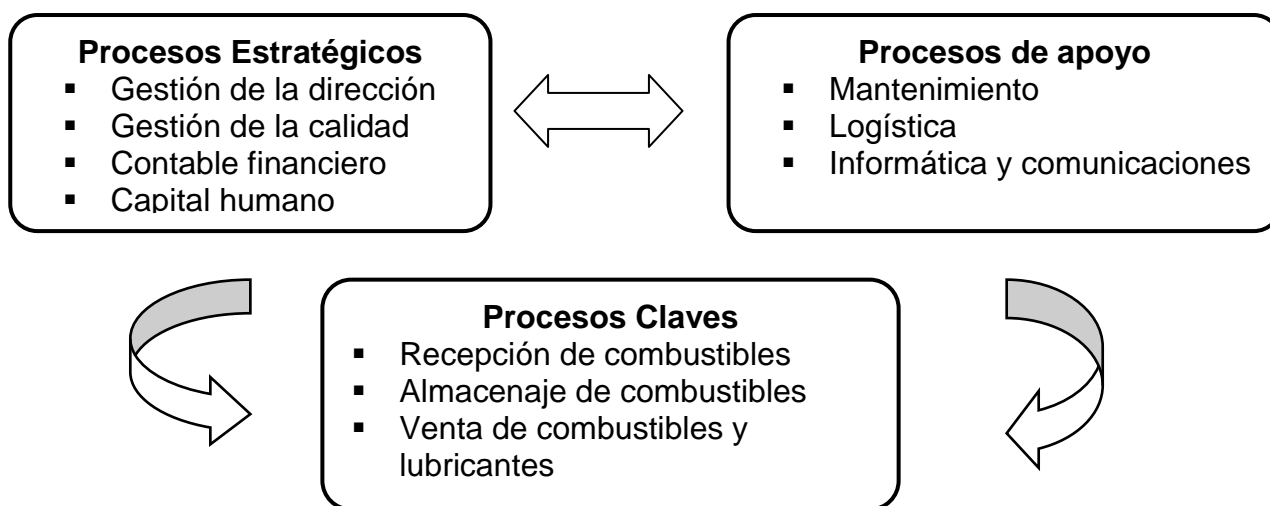
La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones, y las funciones o actividades se agrupan por departamento o áreas funcionales. La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza.

Por esta razón se hace necesario que en la organización se identifiquen cada uno de los procesos que en ella tienen lugar, así como sus entradas, salidas y transformaciones, que permiten esta función de forma eficiente.

Para llevar a cabo la identificación, clasificación y caracterización de los procesos se realizó primeramente un listado de los mismos, luego se clasificaron en estratégicos, claves y de apoyo, y por último se caracterizaron con el objetivo de familiarizarse de manera detallada con ellos. Se tomaron en cuenta elementos como: el objetivo del proceso, responsable, entradas, salidas, indicadores a medir, entre otros aspectos que se reflejaron en las fichas de procesos (**ver anexo No. 4**).

A continuación se muestran los procesos identificados en la entidad, así como su clasificación en: procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Figura 2: Clasificación de los procesos



Fuente: Elaboración propia.

Mapa de procesos para determinar la interrelación de los procesos

La identificación de cada uno de los procesos que tienen lugar en la entidad así como su clasificación, permitió definir las relaciones existentes entre ellos y con este fin se construyó el mapa de procesos (**ver anexo No. 5**), siendo la manera más representativa de reflejar los procesos identificados así como sus interrelaciones, se elaboró además dos matrices (**ver anexo No. 6**), para mostrar la interacción de cada proceso, así como la responsabilidad de cada área sobre ellos. A continuación se explica, la relación que tiene el proceso de gestión de la dirección con respecto a los demás procesos.

El proceso de gestión de la dirección: este proceso tiene una interrelación alta con todos los demás procesos que integran el sistema; entregándoles planes, procedimientos, diseños, información, pedidos y otros que puedan ser importantes.

Del proceso gestión de la calidad, recibe propuestas de estrategias, información relativa a

requisitos de calidad y normas técnicas. La gestión contable financiera le envía propuestas del plan económico anual, estados financieros, estado de productos vendidos, estado de origen y aplicación de fondos entre otros indicadores económicos financieros. La gestión del capital humano, le provee de informes de satisfacción laboral, capacitación, utilización de la fuerza de trabajo, cuadro y reserva de cuadro así como pago y estimulación. El proceso recepción de combustible le envía informes de productos, cumplimiento de contratos e informe de proveedores. Del proceso almacenamiento recibe expedientes de faltantes y sobrantes, déficit de productos, nivel de inventarios, necesidad de aforo y limpieza de tanques. Ventas le proporciona la propuesta de los planes de ventas así como su cumplimiento, propuestas de estrategias de compra venta y el cumplimiento del plan mensual. Del proceso mantenimiento toma información relativa a las inspecciones, al cumplimiento de los planes de limpieza de tanques e información para la toma de decisiones. La gestión de logística la envía insumos, servicios, infraestructura y transporte.

En último lugar el proceso de informática y comunicaciones le expide equipos y accesorios informáticos y de comunicaciones, así como propuestas de inversiones.

Evaluación de los procesos

A nivel de sistema se identificaron los indicadores de mayor importancia a tener en cuenta a la hora de evaluar los procesos, estos responden a medidas de eficiencia y eficacia. La tabla que a continuación se expone indica los que pudieran tenerse en cuenta para cada proceso en la organización.

Indicadores a medir

Proceso	Indicadores	Método
Gestión de la Dirección	Cumplimiento del plan de ventas(CPV) Cumplimiento del plan de costos(CPC) Cumplimiento del plan de gastos(CPG) Cumplimiento del plan de utilidad(CPU) Cumplimiento de	$CPV = \text{Ventas real} / \text{Ventas plan}$ $CPC = \text{Costos real} / \text{Costos plan}$ $CPG = \text{Gastos real} / \text{Gastos plan}$ $CPU = \text{Utilidades real} / \text{Utilidades plan}$ CO= <u>Objetivos cumplidos</u>

	objetivos(CO)	Total de objetivos
Gestión de la Calidad	Grado de satisfacción del cliente(GSC) % cumplimiento de objetivos de calidad(COC) Costos de calidad	$GSC = \frac{CCS}{TRC} * 100$ CCS: cantidad clientes satisfechos TRC: total de clientes encuestados $COC = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100$
Gestión Económico Financiera	Solvencia (S) Liquidez (L) Rentabilidad (R) Margen de utilidad (MU) Rotación de inventario (RI) Rotación de cuentas por cobrar (RCC) Capital de trabajo (CT)	$S = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ $L = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$ $R = \frac{\text{Utilidad antes intereses e impuesto}}{\text{Activos Totales}}$ $MU = \frac{\text{Utilidad antes intereses e impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$ $RI = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$ $CT = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$
Capital Humano	Cumplimiento plan de capacitación (CPC) Índice de fluctuación (IF) Índice de ausentismo (IA) % completamiento plantilla de cargos(%CPC) Evaluación de desempeño	$CPC = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}}$ $IF = \frac{\text{Total Bajas}}{\text{Total Trabajadores}} * 100$ $IA = \frac{\text{Total horas hombre perdidas}}{\text{Fondo tiempo utilizado}} * 100$ $\%CPC = \frac{\text{Total plantillas cubiertas}}{\text{Total plantillas}} * 100$

		Total plantillas Evaluación promedio
Recepción de Combustible	<p>Reclamaciones por índices de ganancia o pérdida</p> <p>Grado de solución de no conformidades (GSNC)</p> <p>Grado de aplicación de mejoras (GAM)</p>	<p>$GSNC = NCR / NCD$</p> <p>NCR: no conformidades resueltas</p> <p>NCD: no conformidades detectadas</p> <p>$GAM = OMA / OMP$</p> <p>OMA: oportunidades mejora aplicadas</p> <p>OMP: oportunidades mejora propuestas</p>
Almacenaje de Combustible	<p>Expedientes de faltantes y/o sobrantes (EFS)</p> <p>Grado solución no conformidades(GSNC)</p> <p>Grado aplicación de mejoras(GAM)</p> <p>Plataformas de descarga certificadas.</p>	<p>$EFS = POG > CLP$</p> <p>POG: cantidad litros perdidos o ganados</p> <p>CLP: cantidad litros permisibles</p> <p>$GSNC = NCR / NCD$</p> <p>$GAM = OMA / OMP$</p>
Venta de Combustible	<p>Análisis comparativos</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Productividad</p> <p>Análisis de la utilidad</p> <p>Estudio de las ventas</p> <p>Análisis de los ingresos</p> <p>Análisis de los gastos</p> <p>Calidad del servicio</p>	<p>Comparación de períodos</p> <p>Encuestas y entrevistas</p> <p>Ventas / Promedio trabajadores</p> <p>Utilidad obtenida / gastos</p> <p>Ventas netas / Capital trabajo</p> <p>Comparación utilidad real y plan</p> <p>Comparación gastos real y plan</p> <p>Encuestas y entrevistas</p>
Mantenimiento	<p>Grado satisfacción cliente(GSC)</p> <p>Grado solución no conformidades(GSNC)</p> <p>Grado aplicación de</p>	<p>$GSC = CSSR / CSA * 100$</p> <p>CSSR: cantidad solicitudes resueltas</p> <p>CSA: cantidad solicitudes</p>

	mejoras(GAM)	acumuladas GSNC= NCR / NCD GAM= OMA / OMP
Logística	Grado Satisfacción del cliente(GSC) Grado solución no conformidades(GSNC) Grado aplicación de mejoras(GAM) % disponibilidad de suministros	GSC= CSSR / CSA GSNC= NCR / NCD GAM= OMA / OMP
Informática y Comunicaciones	Respuesta oportuna a fallas en el sistema operativo Solución a problemas de comunicación.	Tiempo de solución Tiempo de solución
Fuente: Elaboración propia		

Tabla 3.

2.5- Aplicación de la metodología para la gestión y prevención de riesgos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República al proceso estratégico gestión de la dirección.

En esta metodología se clasifican los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y se evalúan las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos (PPR) quedando definido el modo en que habrán de gestionarse.

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

Se tuvieron en cuenta todos los factores externos incluyendo los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos como la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

Nuestra entidad dispone de todos los procedimientos capaces de captar e informar a tiempo los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que conspiran contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. Además de la

aplicación de encuestas previamente elaboradas a trabajadores de la entidad (**Ver anexo 8**) que sirvan de apoyo y facilite la identificación de algunos riesgos.

Para determinar las fuentes externas o internas.

NO.	RIESGOS	FUENTES	
		Externo	Interno
1	Explosión e Incendio		X
2	Derrames		X
3	Hechos delictivos		X
4	Violaciones de Procedimientos		X
5	Violaciones de las normas de Metrología.		X
6	Violaciones de los procedimientos de compra y contratación.		X
7	Violaciones de los procedimientos para el almacenamiento de mercancías y recursos.		X
8	Inseguridad de los Expediente Laborales		X
9	Violaciones del proceso de selección y contratación.		X
10	Violaciones de Seguridad y Salud del Trabajo.		X
11	Violaciones de los procedimientos para la elaboración de las nóminas.		X
12	Pérdida o deterioro de Activos Fijos Tangibles y Útiles.		X
13	Violaciones del Presupuesto de Gastos		X
14	Descontrol en la actividad de Tesorería y efectivo.		X
15	Descontrol de la información contable.		X
16	Uso indebido del transporte asignado a la entidad.		X
17	Descontrol sobre la Información Documental		X
18	Acciones Vandálicas	X	
19	Violaciones de Seguridad Informática		X
20	Ocurrencia de cortocircuitos eléctricos.	X	
21	Afectaciones a equipos instalados.		X
22	Falta de energía eléctrica en el Servicentro.	X	
23	Afectaciones del servicio.		X
24	Roturas imprevistas.		X
25	Bajo Nivel del CDT de los equipos instalados.		X
26	Afectaciones al medio ambiente.		X

27	Mala calidad de los mantenimientos		X
28	Pérdidas económicas a la entidad.		X
29	Pérdida, hurto o extracción ilegal de combustible.		X
30	Manipulación por trabajadores de los equipos de distribución de combustibles.		X
31	Mala calidad de las reparaciones constructivas.		X
32	Deficiencias en la planificación de los materiales, recursos y trabajadores.		X

Tabla # 4

Fuente: Elaboración propia.

Después de determinar los riesgos e identificarlos en internos o externos se determina el área o actividad a la que están directamente relacionados en nuestra UEB, quedando determinados como sigue a continuación.

Para determinar qué actividad afecta cada uno de los riesgos identificados.

NO.	RIESGOS	AREA Ó ACTIVIDAD								
		Almacenaje y venta combustible	Inspección	Comercial	Logística	Capital Humano	Economía	Transporte	Seguridad y Protección	Mantenimiento
1	Explosión e Incendio.	X								
2	Derrames.	X								
3	Hechos delictivos.	X								
4	Violaciones de Procedimientos		X							
5	Violaciones de las normas de Metrología.			X						
6	Violaciones de los procedimientos de compra y contratación.				X					
7	Violaciones de los procedimientos para el almacenamiento de mercancías y recursos.				X					
8	Inseguridad de los Expediente Laborales.					X				
9	Violaciones del proceso de selección y contratación.					X				
10	Violaciones de Seguridad y Salud del Trabajo.					X				

11	Violaciones de los procedimientos para la elaboración de las nóminas.					X			
12	Pérdida o deterioro de Activos Fijos Tangibles y Útiles.						X		
13	Violaciones del Presupuesto de Gastos						X		
14	Descontrol en la actividad de Tesorería y efectivo.						X		
15	Descontrol de la información contable.						X		
16	Uso indebido del transporte asignado a la entidad							X	
17	Descontrol sobre la Información Documental								X
18	Acciones Vandálicas								X
19	Violaciones de Seguridad Informática								X
20	Ocurrencia de cortocircuitos eléctricos.								X
21	Afectaciones a equipos instalados.								X
22	Falta de energía eléctrica en el Servicentro.								X
23	Afectaciones del servicio.								X
24	Roturas imprevistas.								X
25	Bajo Nivel del CDT de los equipos instalados.								X
26	Afectaciones al medio ambiente.								X
27	Mala calidad de los mantenimientos								X
28	Pérdidas económicas a la entidad.								X
29	Pérdida, hurto o extracción ilegal de combustible.								X
30	Manipulación por trabajadores de los equipos de distribución de combustibles.								X
31	Mala calidad de las reparaciones constructivas.								X
32	Deficiencias en la planificación de los materiales, recursos y trabajadores.								X

Tabla # 5

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar cuáles son las manifestaciones y las posibles causas de cada riesgo.

NO.	RIESGOS	MANIFESTACIÓN	CAUSAS
1	Explosión e Incendio.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de vidas Humanas o quemaduras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de aterramiento en los servicentros.
2	Derrames.	<ul style="list-style-type: none"> - Daños materiales. - Permitir que el cliente manipule los surtidores, se habilite con el vehículo encendido y con personas fumando en áreas prohibidas. - Afectación al medio ambiente por derrames 	<ul style="list-style-type: none"> - Violación de los procedimientos de ventas de combustible.
3	Hechos delictivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Faltantes y sobrantes de combustibles. - Colusión con clientes para la venta ilegal de combustible. - Daños materiales a equipos e instalaciones. - Apropiación indebida del efectivo producto a las ventas. - Violaciones del procedimiento para la Organización del Control de la Reserva. - No entrega oficial de los turnos o realizar la misma de manera superficial. - Expendio de combustible en pomos y a autos particulares, haciendo uso de tarjetas estatales sin debida autorización por las autoridades competentes o la venta de un combustible por otro. - Contaminación de los combustibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Violación de los procedimientos de cambio de turno. - Violación del código de ética de la entidad. - Pérdida de valores en los trabajadores.
4	Violaciones de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Ocultar los resultados de las auditorías a los trabajadores y/o organizaciones políticas de los servicentros. - Realizar las auditorias en la UEB sin tener en cuenta los procedimientos. - No exigir los planes de medida de las auditorias e inspecciones que se realicen en la UEB y los Servicentros. - Las actuaciones de los Inspectores del Grupo de Control y Auditoria no estén en correspondencia a lo previsto en decreto ley 159 de la Auditoria y en las normas complementarias que los sustentan. - No tener conformado el expediente donde se controlen y archiven la documentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de exigencia por parte de la alta dirección como máximo responsable del expediente único y las acciones de control.

		vinculada a la Resolución 265 del MINBAS.	
5	Violaciones de las normas de Metrología.	<ul style="list-style-type: none"> - Descontrol de los medios de medición. - Vencimiento de los instrumentos de medición y surtidores de combustibles. - Incumplir con lo establecido en la legislación vigente sobre normalización y la calidad y la metrología. - Existencia de tanques desaforados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de seguimiento y acciones que garanticen el control en tiempo y forma de los instrumentos de medición y aspectos relacionados con la calidad y metrología. - No contar con los equipos y medios necesarios para garantizar el aforo de los tanques en el periodo establecido.
6	Violaciones de los procedimientos de compra y contratación.	<ul style="list-style-type: none"> - Irregularidades en la Planificación y Ejecución de compras de mercancías. - Ejecutar compras no Aprobadas en el Comité de Caja. - Ejecutar compras sin firmar contratos con el Proveedor. - Falsificación de contrato - Compra de recursos innecesarios para la actividad de la UEB o sus servicentros. - Contratación con Empresas no registradas legalmente, persona no facultada o fuera del objeto social aprobado. - Contratos sin cláusulas de protección legal. - Compras desmedidas sin una necesidad objetiva que lo justifique. - Compras de productos que no cumplan con la relación calidad – precio. - En la relación con proveedores se cobran comisiones y/o aceptan de dadas u ofrecimientos de estos, además de brindar información comercial no autorizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación de los abastecimientos que garantizan el objeto social. - Realizar compras sin su debida autorización según comité de caja. - Realizar compras sin respaldo de contrato económico. - Violar los principios éticos que regulan las relaciones proveedor - cliente.
7	Violaciones de los procedimientos para el almacenamiento de mercancías y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - No realizar inventarios. Tener inventarios ficticios. - Pérdida de las mercancías en el Almacén que no constituyan robo con fuerza - Productos fuera de inventario en al Almacén. - Productos sin tarjeta de estiba. - Entrega de productos a personal no autorizado. - Deficiente nivel de control de la documentación del almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de seguridad en el almacén. - Que el almacén no se encuentre certificado según las normas establecidas por el MINCIN. - Descontrol en las entradas y salidas de los productos. - No contar con un sistema de inventario que permita realizar los controles

		<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de mercancías en transportación. - Entrada de personal ajeno a la entidad la entrada al almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> establecidos mensualmente. - No poseer el acceso al almacén.
8	Inseguridad de los Expediente Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida, deterioro o sustracción de los expedientes laborales. - Extracción de documentos o inclusión de estos falsificados 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo control y seguridad de los documentos relativos al departamento de Recursos Humanos.
9	Violaciones del proceso de selección y contratación.	<ul style="list-style-type: none"> - Nepotismo, Amiguismo, incumplimiento de las normas de selección de Personal. - No enviar la petición de verificación al SEPSA. - Seleccionar personal sin tener en cuenta los requisitos de idoneidad. - Seleccionar personal sin tomar en cuenta las fuentes seguras de reclutamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incurrir en aspectos relacionados a proporcionar facilidades a algún candidato a ocupar plazas en la entidad. - Incorporar a algún candidato sin ser verificado por los órganos correspondientes.
10	Violaciones de Seguridad y Salud del Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento con lo establecido en el Manual de Seguridad y Salud del Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con trabajadores que no cuenten con carné de salud actualizado.
11	Violaciones de los procedimientos para la elaboración de las nóminas.	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión en las nóminas de trabajadores inexistentes. Reportes de pago indebidamente. - Reportar salarios a personas que tengan ausencias injustificadas. - Ejecutar Pagos indebidos para lucro personal. - Efectuar cobros de salario por personas que han sido dado de baja de la entidad. - Pérdida o deterioro de los expedientes laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No contar con los reportes de los servicentros acerca de los turnos de trabajos laborados. - Documentación incompleta de los trabajadores al finalizar el corte para realizar el pago.
12	Pérdida o deterioro de Activos Fijos Tangibles y Útiles.	<ul style="list-style-type: none"> - Apropiación indebida. - Cambio y desvío de AFT. - No existencia o - Desactualización de las Actas de Responsabilidad Material. - No se realizan conciliaciones de las cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control y revisión de los activos.
13	Violaciones del Presupuesto de Gastos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control sobre la ejecución del Presupuesto de Gastos en la UEB y sus servicentros. - Empleo de los recursos para fines no previstos. - Sobregiro en los presupuestos de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inejecución del presupuesto de pago. - Sobre ejecución del presupuesto de pago.

<p>14</p>	<p>Descontrol en la actividad de Tesorería y efectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Emitir Cheques en blanco. -Endosar cheques a nombres de personas naturales. -Caja Fuerte sin las Medidas de protección Física y se viola el Nivel de Acceso. -No controlar el saldo de cada cuenta bancaria y conciliaciones de todas, después de cada Operación. -Acceso al local de la Caja por personal no autorizado. -No mantener control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados y no registrados correctamente. -Confeccionar cheques de pagos a títulos de cuentas diferentes de las cuentas de las facturas del suministrador -No existencia de respaldo documental de los recibos de efectivo en caja. -No entrega a TRASVAL del depósito de efectivo de las ventas en fecha programada -Existencia de billetes falsos no controlados durante la venta y recibidos en la caja central. -Irregularidades en el uso de fondos para cambios entregados a los cajeros dependientes. -Cajeros Dependientes laborando en áreas de venta de combustible sin haber firmado las actas de responsabilidad material por la tenencia de efectivo de la venta y fondo. -No revisar los documentos que dan origen a los cheques por los compañeros que lo firman. -Ingresos en efectivo que no se depositan oportunamente -No recoger el efectivo de caja concluida la jornada regular de trabajo. -No reintegrar los salarios no reclamados y los indebidos en los términos establecidos. -Centrifugar el efectivo de la caja para lucro personal. -Apropiación del efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de protección de la Caja fuerte. - Falta de control de las firmas autorizadas al banco. - Emitir cheques sin respaldo monetario. - Falta de registro de control de cheques. - Realizar depósitos en efectivo a TRASVAL por debajo de lo ingresado - Desconocimiento de las regulaciones bancarias que estipulan la existencia de billetes falsos.
-----------	--	---	--

15	Descontrol de la información contable.	<ul style="list-style-type: none"> -No existencia de contrapartida en la realización de las funciones de los contadores. -Falsificar la documentación contable y financiera de la entidad. (Balance de combustibles, Estados de cuentas, registros, submayores, pre nóminas, otros). -Pérdida y sustracción de la documentación contable y financiera. -Desactualización del sistema de inventarios y el Balance de Combustible y la no realización de las Salvas del SILVER y del SISCONT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir a contadores de servicentros que no realicen despacho económico. - No reflejar realidad en las informaciones contables.
16	Uso indebido del transporte asignado a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Sustitución de piezas del carro asignado en talleres. - Piezas que se facturan y no son puestas en el vehículo. - Utilización del vehículo fuera del recorrido establecido según actividad laboral que realiza. - Utilización del combustible para otras funciones. - Sustitución o cambio de todos o algunos de sus agregados. - Robos de vehículos o accesorios de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco control en hojas de rutas. - No liquidación de hojas de ruta. - Bajo control en los mantenimientos realizados con terceros. - Bajo control del destino final de los recursos.
17	Descontrol sobre la Información Documental	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de documentos - Acceso de personas no autorizadas a Información Oficial Clasificada. - Desorganización de la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento de las personas autorizadas a recibir y controlar los recursos. - Enviar documentación con personal ajeno a la entidad.
18	Acciones Vandálicas	<ul style="list-style-type: none"> - Agresiones físicas a los trabajadores. - Incendio, apedreamientos, robo con fuerza en las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir que personal ajeno a la entidad permanezca en las instalaciones. - No contar con sistema de seguridad contra intrusos.
19	Violaciones de Seguridad Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de la computadora por personal no autorizado. - Borrado intencional o no de la información. - Infección por virus informático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir el acceso de personas no autorizadas utilicen los medios y equipos de la entidad. - Poner memorias sin su debida revisión de antivirus.

		<ul style="list-style-type: none"> - Tener material no autorizado en máquina. - Cambio de componentes. - Robo o sustracción de equipos informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que los equipos no cuenten con su debido sellaje. - Realizar movimientos de activos sin su debida autorización.
20	Ocurrencia de cortocircuitos eléctricos.	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de proyectos técnicos específicos. - Carencia de útiles y herramientas específicas para desarrollar las reparaciones. - Alto grado de deterioro y envejecimiento de redes y circuitos eléctricos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No contar con personal capacitado para realizar instalaciones y reparaciones en los medios y edificios. - Bajo control de estado técnico de edificaciones y equipos.
21	Afectaciones a equipos instalados.		
22	Falta de energía eléctrica en el Servicentros.		
23	Afectaciones del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Mala calidad de procedimientos del sellado de los surtidores que ocasiona entrada de polvo, humedad e insectos al interior de la electrónica. - Tanques y circuitos hidráulicos sin tapas anti explosivas y válvulas de seguridad, así como cubetos anti derrames con alto grado de deterioro y fuera de parámetros establecidos. - Dificultad para organizar la recolección de los desechos de limpieza de tanques. - Carencia de recursos y piezas de repuestos para los surtidores, circuitos de distribución y tanques. - Escasa o deficiente calidad de las verificaciones de los procedimientos de mantenimiento (calidad del trabajo, destino final del combustible y sellado de los surtidores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de piezas de repuesto. - Innovaciones de baja calidad. - No contar con trampas de grasa. - Falta de metodología que estipule las acciones a realizar con los desechos de los servicentros. - Falta de capacitación de los trabajadores de mantenimiento con las nuevas tecnologías. - Falta de control del personal que manipula los equipos instalados en el Servicentro.
24	Roturas imprevistas.		
25	Bajo Nivel del CDT de los equipos instalados.		
26	Afectaciones al medio ambiente.		
27	Mala calidad de los mantenimientos		
28	Pérdidas económicas a la entidad.		
29	Pérdida, hurto o extracción ilegal de combustible.		
30	Manipulación por trabajadores de los		

	equipos de distribución de combustibles.		
31	Mala calidad de las reparaciones constructivas.		
32	Deficiencias en la planificación de los materiales, recursos y trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - No existencia de proyectos técnicos de mantenimientos y reparaciones, así como de un plan anual de reparación y mantenimiento de las instalaciones. - Falta de acción en la búsqueda de ofertas de materiales de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> - No contar con plaza de inversionista ni especialista en construcción civil en la plantilla. - Bajas ofertas de proveedores de materiales de la construcción y su centralización por parte del estado para inversiones priorizadas por el gobierno.

Tabla # 6

Fuente: Elaboración propia.

División de los riesgos puros para su análisis: Clasificación según grupos.

NO.	RIESGOS	CLASIFICACIÓN				
		Por daños a las propiedades Físicas.	Nacidos de actos Criminales.	Legales contractuales.	Personales.	Consecuenciales.
1	Explosión e Incendio.	X				
2	Derrames.	X				
3	Hechos delictivos.		X			
4	Violaciones de Procedimientos				X	
5	Violaciones de las normas de Metrología.			X		
6	Violaciones de los procedimientos de compra y contratación.			X		
7	Violaciones de los procedimientos para el almacenamiento de mercancías y recursos.			X		
8	Inseguridad de los Expediente Laborales.			X		

9	Violaciones del proceso de selección y contratación.			X		
10	Violaciones de Seguridad y Salud del Trabajo.			X		
11	Violaciones de los procedimientos para la elaboración de las nóminas.			X		
12	Pérdida o deterioro de Activos Fijos Tangibles y Útiles.			X		
13	Violaciones del Presupuesto de Gastos			X		
14	Descontrol en la actividad de Tesorería y efectivo.			X		
15	Descontrol de la información contable.			X		
16	Uso indebido del transporte asignado a la entidad			X		
17	Descontrol sobre la Información Documental			X		
18	Acciones Vandálicas		X			
19	Violaciones de Seguridad Informática			X		
20	Ocurrencia de cortocircuitos eléctricos.					X
21	Afectaciones a equipos instalados.	X				
22	Falta de energía eléctrica en el Servicentro.					X
23	Afectaciones del servicio.					X
24	Roturas imprevistas.	X				
25	Bajo Nivel del CDT de los equipos instalados.	X				
26	Afectaciones al medio ambiente.					X
27	Mala calidad de los mantenimientos	X				
28	Pérdidas económicas a la entidad.			X		
29	Pérdida, hurto o extracción ilegal de combustible.		X			
30	Manipulación por trabajadores de los equipos de distribución de combustibles.				X	
31	Mala calidad de las reparaciones constructivas.	X				
32	Deficiencias en la planificación de los materiales, recursos y trabajadores.	X				

Tabla # 7

Fuente: Elaboración propia.

Fase 2. Norma b): Estimación de los riesgos.

Para estimar su impacto y frecuencia.

NO.	RIESGOS	ESTIMACIÓN	
		FRECUENCIA	IMPACTO O GRAVEDAD
1	Explosión e Incendio	Poco Frecuente	Catastrófico
2	Derrames	Poco Frecuente	Grave
3	Hechos delictivos	Poco Frecuente	Grave
4	Violaciones de Procedimientos	Poco Frecuente	Moderado
5	Violaciones de las normas de Metrología.	Poco Frecuente	Moderado
6	Violaciones de los procedimientos de compra y contratación.	Moderado	Moderado
7	Violaciones de los procedimientos para el almacenamiento de mercancías y recursos.	Moderado	Leve
8	Inseguridad de los Expediente Laborales	Poco Frecuente	Moderado
9	Violaciones del proceso de selección y contratación.	Poco Frecuente	Moderado
10	Violaciones de Seguridad y Salud del Trabajo.	Poco Frecuente	Moderado
11	Violaciones de los procedimientos para la elaboración de las nóminas.	Poco Frecuente	Moderado
12	Pérdida o deterioro de Activos Fijos Tangibles y Útiles.	Frecuente	Leve
13	Violaciones del Presupuesto de Gastos	Poco Frecuente	Moderado
14	Descontrol en la actividad de Tesorería y efectivo.	Poco Frecuente	Grave
15	Descontrol de la información contable.	Poco Frecuente	Grave
16	Uso indebido del transporte asignado a la entidad.	Poco Frecuente	Leve
17	Descontrol sobre la Información	Poco	Moderado

	Documental	Frecuente	
18	Acciones Vandálicas	Poco Frecuente	Grave
19	Violaciones de Seguridad Informática	Poco Frecuente	Moderado
20	Ocurrencia de cortocircuitos eléctricos.	Poco Frecuente	Moderado
21	Afectaciones a equipos instalados.	Moderado	Moderado
22	Falta de energía eléctrica en el Servicentro.	Poco Frecuente	Moderado
23	Afectaciones del servicio.	Poco Frecuente	Grave
24	Roturas imprevistas.	Moderado	Moderado
25	Bajo Nivel del CDT de los equipos instalados.	Poco Frecuente	Moderado
26	Afectaciones al medio ambiente.	Poco Frecuente	Catastrófico
27	Mala calidad de los mantenimientos	Poco Frecuente	Moderado
28	Pérdidas económicas a la entidad.	Poco Frecuente	Moderado
29	Pérdida, hurto o extracción ilegal de combustible.	Poco Frecuente	Grave
30	Manipulación por trabajadores de los equipos de distribución de combustibles.	Moderado	Moderado
31	Mala calidad de las reparaciones constructivas.	Moderado	Moderado
32	Deficiencias en la planificación de los materiales, recursos y trabajadores.	Moderado	Moderado

Tabla # 8

Fuente: Elaboración propia.

Después de haber identificado los riesgos se analiza minuciosamente, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos posible se cuantificó una valoración estimada en tres categorías que son (alto, medio y bajo) las cuales miden la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse, 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.

Para determinar el nivel de prioridad del riesgo, según su frecuencia e impacto.

NO.	RIESGOS	VALORACION DEL RIESGO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Explosión e Incendio.	X		
2	Derrames.		X	
3	Hechos delictivos.	X		
4	Violaciones de Procedimientos		X	
5	Violaciones de las normas de Metrología.	X		
6	Violaciones de los procedimientos de compra y contratación.	X		
7	Violaciones de los procedimientos para el almacenamiento de mercancías y recursos.			X
8	Inseguridad de los Expediente Laborales		X	
9	Violaciones del proceso de selección y contratación.		X	
10	Violaciones de Seguridad y Salud del Trabajo.	X		
11	Violaciones de los procedimientos para la elaboración de las nóminas.		X	
12	Pérdida o deterioro de Activos Fijos Tangibles y Útiles.			X
13	Violaciones del Presupuesto de Gastos		X	
14	Descontrol en la actividad de Tesorería y efectivo.		X	
15	Descontrol de la información contable.		X	
16	Uso indebido del transporte asignado a la entidad.			X
17	Descontrol sobre la Información Documental		X	
18	Acciones Vandálicas	X		
19	Violaciones de Seguridad Informática		X	
20	Ocurrencia de cortocircuitos eléctricos.	X		
21	Afectaciones a equipos instalados.	X		
22	Falta de energía eléctrica en el Servicentro.	X		
23	Afectaciones del servicio.	X		
24	Roturas imprevistas.	X		
25	Bajo Nivel del CDT de los equipos instalados.	X		
26	Afectaciones al medio ambiente.	X		
27	Mala calidad de los mantenimientos		X	
28	Pérdidas económicas a la entidad.		X	
29	Pérdida, hurto o extracción ilegal de combustible.	X		
30	Manipulación por trabajadores de los equipos de distribución de combustibles.		X	
31	Mala calidad de las reparaciones constructivas.		X	

32	Deficiencias en la planificación de los materiales, recursos y trabajadores.		X	
----	--	--	---	--

Tabla # 9

Fuente: Elaboración propia.

Alternativas de importancia relativa de los riesgos:

Evitarlo: Los riesgos clasificados en esta alternativa pueden manejarse en la UEB

Eliminar sus causas y reducir los efectos: Es la que mejor se puede aplicar en los riesgos identificados en la UEB pero existe probabilidad de ocurrencia.

Retenerlo – Asumirlo: No se clasifican en esta alternativa los que se identificaron.

Transferirlo: Siempre que sea posible

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

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

Se debe tener en cuenta un grupo de medidas, que le faciliten la aplicación de las alternativas seleccionadas,

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

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

NO.	RIESGOS	MEDIDAS A APLICAR	TIPO DE MEDIDA.	TÉCNICAS
1	Explosión e Incendio.	- Comprobar no existan deficiencias en las instalaciones eléctricas. - Verificar se ejecute el aterramiento.	Técnica	Prevención
2	Derrames .	- Chequear se cumplan normas de PCI . - Comprobar exista propaganda gráfica. - Evidenciar se tomen medidas para evitar los derrames de combustible.		

		<ul style="list-style-type: none"> - Patentizar que los clientes no se auto sirvan el combustible. - Verificar existan los parachoques. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. - Comprobar, en todo el objetivo, la existencia, caducidad, acceso y mantenimiento de los extintores. - Confirmar la BCI, los Jefes de Servicios de los BCI y trabajadores estén capacitados en PCI. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. - Observar no exista combustible almacenado en recipientes en áreas del Servicentro, excepto el existente en los tanques del Servicentro. - Verificar se cumpla lo establecido en el manual de operaciones en cuanto a la venta del combustible. - Comprobar existan los pozos de conexión y los carros cisternas, al descargar combustible, se conecten al mismo. - Verificar los respiraderos de los tanques posean válvulas de seguridad al vacío y en su defecto posean rejillas de protección. - Examinar la existencia, actualización y aplicación práctica del Plan de Emergencia del Servicentro. - Verificar que los registros de tanques soterrados, así como que los aéreos, cumplan con las normas de PCI. - Comprobar existan medidas físicas que no permitan el paso de personas al área de tanques. -- Verificar estén señalizadas las tapas de los tanques, con los colores correspondientes, de acuerdo al tipo de combustible almacenado. 		
3	Hechos delictivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar se realicen cortes de pista sorpresivos y se efectúen las inspecciones de 1er y 2do nivel, así como no se autoricen préstamos de combustible ni descontar combustible de tarjeta si no está presente el vehículo, así como se informe a la UEB problemas por falta de electricidad - Verificar y fiscalizar que el expendio de combustible en recipiente y a carros particulares solo se realicen a los casos autorizados por los órganos competentes (donde no se vende en efectivo) - Confirmar que los cambios de turnos se realicen con la calidad requerida. 	Organizati va	Prevención

	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. - Patentizar no existan listeros en las áreas de venta de los servicentros. - Probar que existan sellos en los surtidores y en caso de no existir estos se hayan tomado otras medidas de seguridad. - Examinar se cumplan los procedimientos para la venta en efectivo. - Patentizar que los clientes no se auto servicien. - Comprobar existan medidas de seguridad para los trabajadores en horarios nocturnos y días festivos. <ul style="list-style-type: none"> - Comprobar existan, evidenciadas, medidas organizativas que brinden un aceptable ambiente de control. - Verificar que en el Libro de Incidencias del Servicentro se plasmen todos los incidentes ocurridos en el turno de trabajo, informando a la UEB los mismos. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. - Comprobar, en el cambio de turno, la evidencia documental donde se refleje la cantidad, por tipo de combustible, disponible a vender que no es más que al total de la existencia restarle la reserva material y el fondaje. - Verificar, durante la recepción del combustible, la calidad del combustible que se está recibiendo en ese momento, tomando muestras testigos que permitan realizar análisis posteriores. - Fiscalizar la realización de los inventarios físicos periódicos a las reservas materiales dejando evidencias de esto. - Verificar que el combustible se encuentre en tanques conectados a bombas y que el mismo se rote por refrescamiento (según ventas y recepción de combustibles) de acuerdo a las indicaciones emanadas del organismo superior. - Supervisar que el expendio de combustible en pomos se realice sólo cuando las ventas sean en efectivo y hasta 20 litros, verificar que el combustible vendido corresponde al que se rebaja de la tarjeta y discutir con los trabajadores en la reunión del comité de control si se detecta alguna irregularidad de esta índole. - Verificar que en servicentros que no venden en efectivo no debe habilitarse equipos automotores 		
--	---	--	--

		<p>particulares a menos que posean la autorización correspondiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprobar se realizan análisis en las reuniones de afiliados elevando la conciencia de los trabajadores para la lucha contra este flagelo. - Verificar se encuentren bien sellados los tanques de combustibles. <p>Verificar que los tanques soterrados y aéreos posean medidas de seguridad que no permitan la extracción no autorizada de combustible.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chequear existan medidas de control al acceso de los tanques de combustible. (Sellaje, candados, tapas, registros). - Comprobar esté restringido el acceso a los tanques de combustibles garantizando las medidas de seguridad y protección. 		
4	Violaciones de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar tras concluir la acción de control, se informe a la dirección los resultados obtenidos, así como se cumplimentó dicho proceso con los trabajadores que les son inherentes. - Verificar el cumplimiento del Decreto Ley No. 159 de la Auditoría y demás cuerpos reglamentarios que la complementan. - Verificar se actualice y exija por la entrega oportuna de la información por parte de las áreas responsables. - Comprobar que la conducta de los auditores del grupo de control y auditoría que estén en correspondencia a los previsto en el decreto ley 159 de auditoría y en las normas complementarias - Verificar esté elaborado y actualizado el expediente de la Resolución 265. 	Organizativa	Prevención
5	Violaciones de las normas de Metrología.	<ul style="list-style-type: none"> - Corroborar esté organizada, coordinada y se ejecutan y controlan, según corresponda, el trabajo de normalización y la planificación de las actividades vinculadas con la normalización y la calidad. - Verificar la elaboración eficaz y el cumplimiento de las normas y otros documentos normativos; así como se promueva el uso de los mismos para contribuir al aumento de la disciplina tecnológica y la eficiencia de los servicios, para facilitar el comercio, la protección al consumidor, la salud, la seguridad y el medio ambiente. - Verificar exista un programa de Aforo de tanques de combustibles y se 	Organizativa	Prevención

		<p>chequea el uso y conservación de los documentos de aforo de los tanques de combustibles</p>		
6	<p>Violaciones de los procedimientos de compra y contratación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se mantengan actualizados a los dirigentes y funcionarios de cuantas disposiciones legales se dicten sobre el tema. - Comprobar se exige y evalúa la documentación legal del proveedor - Chequear se revisa en el expediente de la compra si existe la actualización del Registro Mercantil o Público del proveedor. - Comprobar se revisa el clausulado de los contratos para garantizar la calidad del mismo y asegurar la correcta protección legal de las partes durante su concertación y ejecución. - Comprobar se analiza a profundidad las solicitudes de compras por las diferentes áreas según lo dispuesto en la legislación vigente en materia de contrataciones. - Exigir que cada producto a comprar reúna los requisitos correlación calidad-precio. - Controlar que en las reuniones con los proveedores participen más de un especialista de compras. 	<p>Organizati va</p>	<p>Prevención</p>
7	<p>Violaciones de los procedimientos para el almacenamiento de mercancías y recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se cumpla el plan de inventario establecido para el año en curso. - Comprobar esté firmada el acta de responsabilidad material en el área por el responsable del almacén y se aplique lo establecido para responsabilidad material al responsable. - Comprobar se mantenga actualizado el sistema de inventario. - Comprobar se realice inventario de la mercancía del almacén revisando las tarjetas de estiba. - Verificar que solo se entreguen los recursos del almacén al personal debidamente documentado con los mecanismos establecidos. - Comprobar exista la documentación que ampare el movimiento de productos, recepciones de mercancías, inventario del área. - Corroborar se han previsto las medidas de seguridad y control para la transportación de mercancías. - Verificar existan las medidas de seguridad del local y se cumpla con el nivel de acceso dispuesto 	<p>Organizati va</p>	<p>Prevención</p>

		para la actividad.		
8	Inseguridad de los Expedientes Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar existan medidas de seguridad para los archivos donde se guardan los expedientes laborales. - Verificar se realicen auditorias sistemáticas al contenido de los expedientes. - Chequear se cumpla la revisión, por parte de los trabajadores del contenido de sus expedientes laborales y quede constancia del evento, garantizándose la seguridad de la documentación. 	Organizativa Material	Prevención
9	Violaciones del proceso de selección y contratación.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar esté confeccionado y se cumpla el procedimiento de selección. - Verificar se utilice el Comité de Expertos para todos los trabajadores una vez concluido el periodo de prueba. - Chequear se exija la verificación de todos los candidatos a través del servicio de detectives. - Comprobar se exija que no se mantengan trabajadores laborando una vez vencido el periodo de prueba y no demostró tener la capacidad e idoneidad para el cargo. 	Organizativa	
10	Violaciones de Seguridad y Salud del Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar se cumpla lo que establecen los procedimientos e instrucciones en materia de SST. - Verificar se le de seguimiento a los resultados derivados de inspecciones a la actividad de SST. 	Organizativa	Prevención
11	Violaciones de los procedimientos para la elaboración de las nóminas.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar se revisen los gastos correspondientes a salarios de los trabajadores y pre nóminas. Verificar esté implantado y en uso la tarjeta de firma para el control de la asistencia. Exigir se realicen inspecciones sorpresivas para comprobar el cumplimiento de la jornada laboral. Verificar se actualice la plantilla y ejecuten de los movimientos de nómina de forma inmediata. Comprobar se corresponda la información primaria de los servicentros con las tarjetas de firmas del mes. 	Organizativa	Prevención
12	Pérdida o deterioro de Activos Fijos Tangibles y Útiles.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar se encuentran actualizadas las Actas de Responsabilidad Material y se realizan los inventarios. - Comprobar existan condiciones para sellar las puertas al terminar la jornada laboral. - Verificar existan medidas de seguridad físicas para a los locales y medios del objetivo. - Comprobar exista control sobre las llaves. 	Organizativa	Prevención

		<p>- Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. Comprobar se apliquen los procedimientos establecidos para el movimiento de los útiles, herramientas o similares, así como de los Activos Fijos Tangibles</p> <p>- Verificar se realicen las conciliaciones de todas las cuentas semanalmente.</p>		
13	Violaciones del Presupuesto de Gastos	<p>- Verificar si se chequea el cumplimiento del presupuesto de gastos y si se precisan las causas de las desviaciones en el plan y se adoptan las medidas para corregirlas</p> <p>- Corroborar se realizan los análisis correspondientes, con el nivel de profundidad y alcance requeridos auxiliándose para ello en los valores presupuestados, las normas de consumo, las fichas de costo y fichas técnicas.</p> <p>- Comprobar se evalúe el cumplimiento del presupuesto de gastos y rendir cuentas ante los trabajadores.</p> <p>- Verificar estén delimitados los niveles de responsabilidad sobre los recursos materiales de insumo</p> <p>- Evidenciar se chequea el cumplimiento del presupuesto de gastos y precisan las causas de las desviaciones en el plan y se adoptan las medidas para corregirlas.</p> <p>- Probar se informa a los trabajadores sobre la marcha de la ejecución de presupuestos de gastos</p>	Organizati va	Prevención
14	Descontrol en la actividad de Tesorería y efectivo.	Verificar esté prohibido, y se cumpla, la emisión de cheques en blanco, monitoreando la emisión de cheques en correspondencia con las facturas que dan origen a la emisión de estos.	Organizati va	Prevención
		Demostrar se monitorea el destino y final de los cheques emitidos.	Organizati va	Prevención
		Comprobar la existencia del nivel de acceso (autorización) al Local de la Caja Fuerte y el cumplimiento de las medidas de Protección Física establecidas.	Organizati va	Prevención
		Comprobar se controle el saldo de cada cuenta bancaria, después de cada operación.	Organizati va	Prevención
		Comprobar que esté bien delimitado el personal con autorización de acceso a la Caja.	Organizati va	Prevención
		Comprobar exista el control de los cheques	Organizati va	Prevención

	emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados y registrados correctamente.	va	
	Verificar esté delimitada la relación de los compañeros con firmas en el Banco que revisaran los documentos de origen para firmar los cheques	Organizati va	Prevención
	Verificar la existencia en la UEB y los servicentros de copias de cada recibo de efectivo realizado en la caja central.	Organizati va	Prevención
	Comprobar el cumplimiento del ciclo de entrega de efectivo a TRASVAL. Confirmar se depuren responsabilidades por violaciones cometidas. Corroborar se realicen conciliaciones entre los ingresos al banco y las ventas del Servicentro.	Organizati va	Prevención
	Verificar se alerte a los cajeros dependientes sobre las modalidades de falsificación. Verificar se le dé entrada al fondo al iniciar el turno de trabajo.	Organizati va	Prevención
	Comprobar que se realicen arqueos sorpresivos a las cajas registradoras en los turnos de trabajo depurando responsabilidades por violaciones.	Organizati va	Prevención
	Comprobar que cada cajero dependiente tenga firmadas las actas de responsabilidad material por tenencia de fondos y efectivo de la venta.	Organizati va	Prevención
	Corroborar se realicen comprobaciones sorpresivas a la documentación primaria que da origen a la emisión de cheques, así como solicitar previamente, antes de la firma de cheques, de las facturas que amparan esta operación.	Organizati va	Prevención
	Supervisar el cumplimiento de la totalidad de los depósitos en efectivo en cada una de las partidas correspondientes.	Organizati va	Prevención
	Controlar se recoja el efectivo de caja antes de las 7.00 pm, evitando acciones que propicien la pérdida o sustracción del mismo.	Organizati va	Prevención
	Verificar el cumplimiento de la legislación en materia de depósitos bancarios.	Organizati va	Prevención
	Comprobar se realicen arqueos sorpresivos a las cajas registradoras.	Organizati va	Prevención
	Verificar que las ventas en efectivo sean pasadas de inmediato por la caja y que se incorporen al cierre de cada turno en el registro de los modelos establecidos para su recogida por TRASVAL,	Organizati va	Prevención

		además de no violar la política de precio, evaluando mensualmente las irregularidades detectadas en el Comité de Control		
15	Descontrol de la información contable.	- Supervisar que exista separación de funciones de cada uno de los contadores de la dirección UEB y se defina las funciones que realiza cada uno de los contadores de los servicentros	Organizati va	Prevención
		- Comprobar se supervisan y monitorean los documentos contables y Financieros. - Chequear se discutió el Código de Ética de los Cuadros y Dirigentes con los especialistas que controlan la documentación contable.	Organizati va	Prevención
		- Comprobar existan los niveles de acceso y de responsabilidad a los documentos contables y financieros.	Organizati va	Prevención
		Chequear se supervise el sistema de inventario SILVER y SISCONT y el Balance de Combustible, así como las Salvas que se realicen de estos, en caso de desactualización o errores evaluarlo en la reunión del comité de control	Organizati va	Prevención
16	Uso indebido del transporte asignado a la entidad.	- Comprobar se establezca un control riguroso de las facturas que generan los mantenimientos y reparaciones realizadas al carro, exigiendo que se corresponda con la Orden de Compra y/o servicios emitida según descripción. - Verificar se controle la hoja de ruta y revisión del recorrido según la columna establecida. - Verificar se controle la hoja de ruta y revisión de las columnas KM recorridos contra índice de consumo. - Comprobar se hayan tomado las medidas para la entrega a materias primas de piezas, accesorios o partes de equipos automotores que hayan sido remotorizados o chapisteados. - Verificar se controle el marcaje de neumáticos y baterías de los vehículos de la UEB. - Verificar se instruya a los choferes la necesidad del cuidado y la vigilancia constante de los vehículos bajo su custodia.	Organizati va	Prevención
17	Descontrol sobre la Información	- Verificar exista organización en la documentación. - Comprobar se conozca y aplique el procedimiento sobre el archivo de la información. - Comprobar existan condiciones para sellar las puertas al terminar la jornada laboral.	Organizati va	Prevención

	Documental	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar estén aprobados los niveles de acceso a la IOC según el modelo establecido. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. - Chequear que los documentos clasificados se guarden en Lugares seguros, acorde a la Legislación. - Comprobar que la Norma de Control reúna las condiciones de seguridad requeridas. - Comprobar exista control sobre las llaves. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. 		
18	Acciones Vandálicas	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar esté elaborado y actualizado el Plan para casos de Contingencias y sea del dominio de los trabajadores. - Comprobar estén elaboradas y actualizadas las actas de cooperación con los vecinos. - Chequear exista algún armamento rústico para repeler acciones vandálicas. - Comprobar exista medidas organizativas para prever la custodia de efectivo en servicentros de venta. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. 	Organizati	Prevención
19	Violaciones de Seguridad Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar esté elaborado y se cumpla el Plan de seguridad Informática. - Verificar estén actualizadas las Claves de Acceso a la Computadora y que solo sea del conocimiento de las personas autorizadas. - Verificar se encuentre instalada y actualizada la Protección Antivirus en la máquina. - Comprobar que en la computadora no hayan instalados Juegos y Propaganda prohibida y otros no autorizados. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. - Verificar que la computadora posea los modelos establecidos, en caso de Reparación y Mantenimiento este presente la contadora junto al técnico, así como el sello de seguridad. - Comprobar que los responsables posean la legislación vigente. - Verificar que están las medidas organizativas y de seguridad física que garanticen la integridad de los equipos informáticos existentes en el objetivo. - Comprobar exista control sobre las llaves. - Chequear existan medidas de seguridad para 	Organizati va	Prevención

		puntos vitales y áreas reservadas.		
20	Ocurrencia de cortocircuitos eléctricos.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar exista un plan de mantenimiento eléctrico en la UEB. - Verificar existan pedidos de útiles y herramientas específicas para desarrollar las reparaciones. - Corroborar que se hayan realizado los trabajos de mantenimientos a la red eléctrica según las órdenes de trabajo emitidas. 	Organizati va Material	Prevención
21	Afectaciones a equipos instalados.			
22	Falta de energía eléctrica en el Servicentro.			
23	Afectaciones del servicio.			
24	Roturas imprevistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmar que se cumpla el procedimiento de sellado de los surtidores. - Probar se cumpla el procedimiento para la explotación de los tanques de combustible. 	Organizati va Material	Prevención
25	Bajo Nivel del CDT de los equipos instalados.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar exista un plan de mantenimiento de los surtidores y se cumpla. - Comprobar que se cumpla lo establecido para la realización de las pruebas de bomba y el destino final del combustible extraído. - Verificar se haya discutido con los mecánicos y exista evidencia de ello lo relacionado con el procedimiento de pruebas de bombas. 		
26	Afectaciones al medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Probar estén tomadas las medidas preventivas para derrames de combustibles. 		
27	Mala calidad de los mantenimientos.			
28	Pérdidas económicas a la entidad.			

29	Pérdida, hurto o extracción ilegal de combustible.			
30	Manipulación por trabajadores de los equipos de distribución de combustibles.			
31	Mala calidad de las reparaciones constructivas.			
32	Deficiencias en la planificación de los materiales, recursos y trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Corroborar existen los proyectos técnicos de reparaciones ante de acometer las acciones constructivas. - Verificar se han agotado todas las vías para la compra de materiales de la construcción. 	Organizativa	Prevención

Tabla # 10

Fuente: Elaboración propia.

Fase # 3. Norma c) Prevención de Riesgos.

En la UEB servicentros de Cupet Holguín se identificaron todos los riesgos, elaborándose el **Plan de Prevención de Riesgos (Ver Anexo No. 9.)**. Para su confección estuvieron presentes todos los factores de la dirección de la entidad unido con los auditores y el autor de este trabajo, en el cual se tuvieron en cuenta 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, este se elabora a partir de los objetivos de control seleccionados, los riesgos identificados, su evaluación y las áreas de trabajo. Siendo así establecido por la Sección Segunda de el Capítulo II de la Resolución 60/2011. Las medidas a tomar en el PPR son acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo de trabajadores, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician las indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa. Este no debe reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos. Las medidas son acciones concretas y medibles, que respondan a cómo lograr lo plasmado con anterioridad.

2.6 – Propuesta de estrategias que proporcionen oportunidades de mejora.

El cumplimiento y desarrollo de todos los elementos antes planteados y basados en el análisis estratégico de los procesos realizado da paso a proponer serie de estrategia que pueden mejorar la gestión de la dirección en la UEB Servicentros de CUPET Holguín entre ellas se encuentran:

1. Garantizar que todas las actividades a desarrollar por la entidad para garantizar su objeto social estén amparados mediante la contratación económica.
2. Usar adecuadamente los recursos materiales y financieros existentes en el desarrollo de la actividad, para garantizar ofertar el servicio con la mayor calidad posible.
3. Implementar registros a nivel de UEB por componentes según Resolución No. 60 sobre Normas de Control Interno y controlar su cumplimiento mensual donde participe el comité de legalidad de la empresa y el director como máximo responsable de esta actividad.
4. Actualizar el plan de prevención de riesgos y evaluar sistemáticamente su cumplimiento, a través de inspecciones, auditorias muestreo de registros, R/C, auditoria interna donde participe el comité de legalidad y el Director de la Empresa como máximo responsable.
5. Evaluar los diferentes subsistemas para verificar el control y destino final de los recursos a través de auditoria interna, donde participen los auditores internos y el personal implicado.
6. Cumplir el Plan de Auditoria anual según orientación de la Unión CUPET, MINBAS y Contraloría para evaluar el Sistema de Control Administrativo sobre los recursos. Realizándose mediante auditoria interna de forma trimestral con la participación de los auditores internos y el personal implicado siendo estos los máximos responsables.

CONCLUSIONES

Producto del estudio y análisis para conformar la investigación, teniéndose en cuenta los resultados obtenidos, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En la investigación realizada se cumplió con el objetivo propuesto, se le dio solución al problema planteado, lo que permitió validar la hipótesis con los diferentes métodos y técnicas empleadas.
2. El análisis de la resolución 60/2011 y su vinculación al proceso estratégico de gestión de la dirección demostraron, a partir de los resultados de la aplicación del componente gestión y prevención de riesgos que la entidad cuenta a partir de este momento con una herramienta de trabajo que permite proponer estrategias encaminadas a mantener identificados los riesgos tanto internos como externos, evaluarlos en altos, medios y bajos así como conocer qué medidas aplicar en cada caso para su evaluación y control.
3. La vinculación de los resultados a la política de lineamientos económicos permitió corroborar que la entidad objeto de estudio está acorde a los momentos históricos que vive el país.
4. Se pudo comprobar que todas las medias expuestas en la presente investigación son de carácter organizativo lo que demuestra la necesidad de perfeccionar la Gestión de dirección y su vinculación con el resto de los procesos de la UEB.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las cuales se han arribado en la investigación y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se le recomienda a la UEB Servicentros de Cupet Holguín lo siguiente:

- 1- Mantener la actualización permanente del plan de prevención de riesgos teniendo presente que el mismo es dinámico y cambiante de acuerdo a las diferentes manifestaciones que ocurran.
- 2- Analizar y estudiar la posibilidad de extender los resultados de la investigación a otras funciones de coordinación empresarial, con el objetivo de incentivar la correcta implantación del control interno en la UEB objeto de estudio así como para facilitar la toma de decisiones en la búsqueda del control y la mejora continua en la organización.
- 3- Divulgar al resto de las UEB del país u otras entidades, el resultado alcanzado en la investigación, con vistas a su reconocimiento y uso por parte de los trabajadores y responsables en el contexto del control interno y su interrelación con los procesos, en aras de facilitar la evaluación y correcta implantación del mismo así como favorecer la gestión de la dirección empresarial.
- 4- Continuar con la aplicación sistemática del control interno en la organización, con la finalidad de mejorar y evaluar sistemáticamente el desempeño de los procesos en la entidad, para conducirse hacia un mejor resultado y garantizar la satisfacción de los clientes ofreciendo un servicio más completo y de mayor calidad.
- 5- Crear una conciencia renovadora en los trabajadores, reconociéndose los cambios positivos y ventajas reales que produce la aplicación del autocontrol en la UEB ante un contexto tan fuerte al que están sometidas las entidades cubanas.

BIBLIOGRAFIA

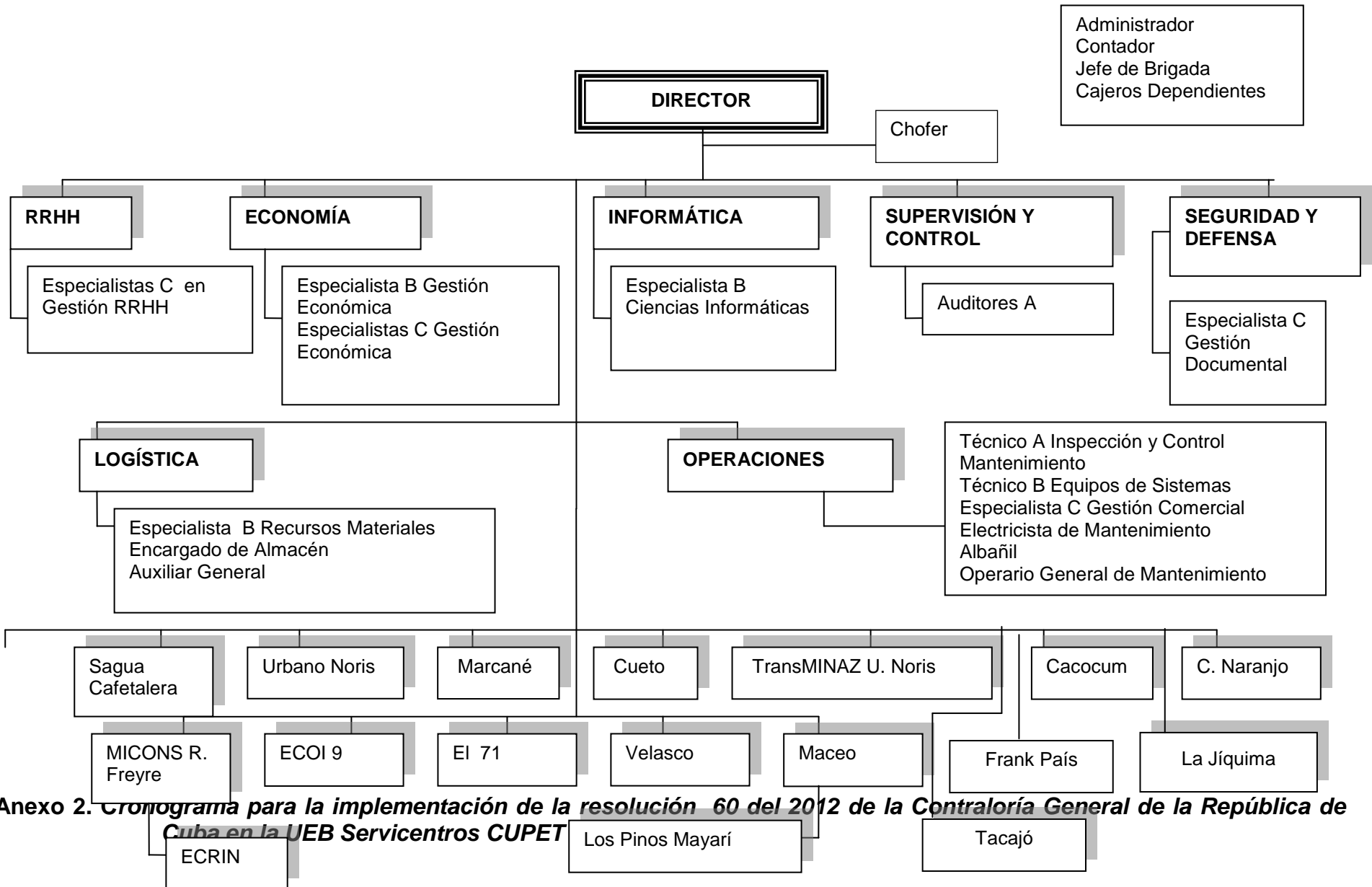
1. ARTEAGA, Y. (2003): Tesis de diploma. La gestión de riesgos en el sector del turismo en Pinar del Río. El papel socio económico del gobierno.
2. BELDAR M, V. (2008): Prevención de los riesgos, Implementación de un sistema de control de los riesgos de operación en la empresa. Colombia, 2005. Disponible en: www.gestiopolis.com. Consultado noviembre.
3. BEJERANO P, G. (2011): Video sobre conferencia Control Interno sobre la resolución 60-2011 CGR, en la sede del MINCIN. Marzo 2011.
4. CAPOTE, G. (2000): Los nuevos conceptos de control interno. Informe COSO. Ed. Díaz de Santos. Madrid,
5. CHAMPAN, W. (1965): Procedimientos de Auditoría, Colegio de graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, Argentina.
6. (2006): Valoración del proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Área Económico Financiera. Trabajo de Diploma.
7. COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. (1997): Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). Tomo 1. Ed. Díaz de Santos, Madrid. España.
8. DICCIONARIO DE ECONOMÍA. (1967): Ed. Oikos - Tau S .A. Barcelona. España.
9. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO HISPANO AMERICANO DE CIENCIAS, LITERATURA, ARTES. (1982): Estados Unidos. Ed. Montaner y Simón.
10. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UNIVERSAL MARÍN. (1990): Ed. Cultural S. A. Madrid, España.
11. DICCIONARIO GRIJALBO. (1998): Ed. Mondadori.
12. DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1989) Ed. Espasa – Calpe, S.A. Madrid, España.
13. ENCICLOPEDIA MONITOR. (1967): Ed. Gredos, S. A. España.
14. FERIA L, Y. y GUILLÉN Z, Y. (2010): Propuesta de implantación del Componente Evaluación de Riesgos en la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular UEB Holguín.

15. GONZÁLEZ-CUETO L, A. La Administración de Riesgos Empresariales en el contexto actual del Control Interno. CEEC. Universidad de La Habana. CUBA. Disponible en: www.nodo50.org/cubasigloXXI/economía/gcueto.
16. GRANMA. (2011): La Revolución nació para dar luz y vida. Página 3. Jueves 21 de abril.
17. LEY 107 de la Contraloría General de la República de Cuba. Aprobada el 1. de agosto de 2009. Asamblea Nacional del Poder Popular. Gaceta Oficial de la República. La Habana.
18. PCC, (1976): Congreso del PCC. Tesis y resoluciones. Ed. Política, La Habana.
19. (2010): Proyecto de lineamientos de la política económica y social. VI Congreso PCC.
20. (2011): VI Congreso del PCC. Lineamientos. Ed. Política, La Habana.
21. QUINCOSA D, Y. (2006): Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Disponible en: www.monografía.com. Consultado septiembre 2008.
22. REGLAMENTO DE LA LEY 107-2009. Gaceta Oficial de la República. Noviembre 22-2009.
23. RESOLUCIÓN 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece las definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y normas.
24. RESOLUCIÓN 276 de 2003 del Ministerio de Auditoría y Control, establece, con carácter obligatorio, que todo Expediente Único contenga un índice en el cual se consignen los datos de los informes que muestren los resultados de todas las acciones de control recibidas por la entidad.
25. RESOLUCIÓN 13 de 2006 del Ministerio de Auditoría y Control, aprueba las "Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción". . Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CIV. No.6.
26. RESOLUCIÓN 20-2009 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los Procedimientos sobre los faltantes, pérdidas y sobrantes de bienes.
27. RESOLUCIÓN 60-2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.
28. RESOLUCIÓN 117-2011, marzo 18. Ministerio de Finanzas y Precios para dejar sin efectos la resolución 297-2011.

29. RESOLUCIÓN 122-2011, abril 18. CGR para dejar sin efectos la resolución 13-2003 del Ministerio de Auditoría y Control.
30. RODRÍGUEZ R, J. (2003): Gestión del Riesgo. Estimación de Riesgo. Universidad Politécnica de Madrid. Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de Alcalá de Henares. España.
31. ZORRILLA Z, J. P. (2004): La Administración de los Riesgos. México.
32. <http://www.gestiopolis.com> El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.
33. <http://www.guerrillero.co.cu> Ernesto “Che” Guevara en la economía.
34. Amozarrain, M. La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España 1999.
35. Colectivo de autores. Gestión por procesos. Departamento de Industria y Tecnología, Comercio y Trabajo. Asociación de la Industria Navarra. España 2002.
36. Garau, J. Guía para la Gestión de Calidad de los Procesos. Institut the Treball Social Sevices Socials. España 2005.
37. <http://www.moodle.uho.edu.cu/mod/forum/discussphp/> por qué la gestión por procesos.
38. López Maikel & Nápoles Rojas Luis Felipe. Estudio y diseño del proceso formación de pregrado en la facultad de ingeniería industrial de la universidad de Holguín. Tesis en opción al grado de ingeniero industrial. Holguín 2007.
39. Calzadilla Gonzales Onilda Josefa. Propuesta de perfeccionamiento de la Gestión y Prevención de Riesgos, según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, en la Unidad Empresarial de Base Aguas Claras. Trabajo de Diplomas en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Holguín 2011.

Anexos

Anexo 1. Estructura Organizativa de la UEB Servicentros de CUPET Holguín



Anexo 2. Cronograma para la implementación de la resolución 60 del 2012 de la Contraloría General de la República de Cuba en la UEB Servicentros CUPET

No.	Actividades o Tareas	Fecha Cumplimiento	Responsable	Ejecutantes o Participantes
1	Presentación del Cronograma de Implementación de la Res-60/11 para su aprobación.	25/Abril/2012	Director UEB	Miembros del Consejo de Dirección.
2	Transmitir a los trabajadores los aspectos más esenciales de la Resolución 60/11 y del Cronograma.	Última semana de Abril/2012	Director UEB, Inspectores y Seguridad y Protección.	Todos los trabajadores de la UEB
3	Creación Grupo de Trabajo.	Última semana de Abril/2012	Director UEB y Asesor Jurídico.	Miembros del Consejo de Dirección de la UEB.
4	Inicio de la propuesta del Sistema de Control Interno por Componentes.	2 de Mayo/2012.	Director UEB	Grupo de Trabajo y todos los trabajadores de la UEB.
I	Componente Ambiente de Control			
1	Conformación Expediente con toda la documentación de dicho componente: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resolución de Constitución UEB. ➤ Resolución de Constitución de los Órganos de Dirección Constitutivos, Convenio Colectivo, RDI, Actas Consejo de Dirección, Plantilla, Estructura Organizacional, Política de selección del personal, Planes de Ingresos y gastos, de Inspecciones y de Capacitación y Flujo de efectivo. 	2da semana de Mayo/2012	Inspectores	Todos los trabajadores.
2	Confeccionar el procedimiento con lo relacionado con la Norma Idoneidad Demostrada.	2da semana de Mayo/2012	Capital Humano.	Capital Humano
3	Implementar todo lo relacionado con la Norma Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.	2da semana de Mayo/2012	Capital Humano	Capital Humano
4	Diseñar los procedimientos donde se relacionen las acciones a desarrollar en cumplimiento de la Norma Políticas y Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos.	3ra semana de Mayo/2012	Capital Humano	Capital Humano
II	Componente Gestión y Prevención de Riesgos			
1	Realizar la identificación de riesgos y detección del cambio en las Áreas de trabajo.	Junio/2012	Seguridad y Protección	Grupo de Trabajo y el Personal Seleccionado.
2	Definir los objetivos de control a partir de la identificación de riesgos.	Junio/2012	Seguridad y Protección	Especialistas y personal del área
3	Conformar Plan de Prevención de Riesgos por cada área de trabajo.	Junio/2012	Seguridad y Protección	Especialistas y personal del área
III	Componente Actividades de Control			
1	Diseño del esquema de la coordinación entre las áreas, separación de	Julio/2012	Espec. Princ.	Grupo de Trabajo y

	tareas y las responsabilidades y niveles de autorización.		Gestión Económica	personal seleccionado por áreas
2	Definir documentación que soportan las transacciones, operaciones económicas, dando cumplimiento a la Norma documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	Julio/2012	Espec. Princ. Gestión Económica	Grupo de Trabajo, Especialistas en Gestión Económica, Jurídico y Esp. en ATM.
3	Definir o actualizar por escrito las personas autorizadas al acceso a los recursos y locales, activos y registros contables.	Junio/2012	Espec. Princ. Gestión Económica	Espec. Princ. Gestión Económica, Seguridad y Protección y Jurídico.
4	Mantener el Plan de Seguridad Informática como una herramienta del SCI.	Junio/20011	Seguridad y Protección	Seguridad y Protección e Informático.
IV	Componente Información y Comunicación			
1	Diseñar el Flujo Informativo de las distintas áreas y/o actividades.	Julio/2012	Informático	Especialistas y Grupo de Trabajo
2	Confeccionar el procedimiento que indique el emisor y receptor de cada información.	Julio/2012	Informático	Especialistas y Grupo de Trabajo
3	Creación del mecanismo de manera que directivos y funcionarios informen a los distintos órganos de dirección y a los trabajadores acerca de su gestión, administración de los recursos.	Julio/2012	Grupo de Trabajo	Grupo de Trabajo
V	Componente Supervisión y Monitoreo			
1	Evaluación eficacia del SCI en cada una de las actividades o áreas.	Julio/2012	Inspectores	Grupo de Trabajo y miembros del Comité de Control.
2	Confeccionar planes, grupos de trabajo y guías para fomentar el SCI en la UEB.	Agosto/2012	Grupo de Trabajo	Grupo de Trabajo Comité de Prevención y Control
VI	Implementación.			
1	Aprobación por parte del Consejo de Dirección de la UEB del Sistema de Control Interno diseñado.	Agosto/2012	Director UEB	Consejo de Dirección
2	Aprobación por la Empresa de Servicentros de Cupet, del Sistema de Control Interno diseñado.	-----	Director UEB	Director General Empresa Serv. Cupet.

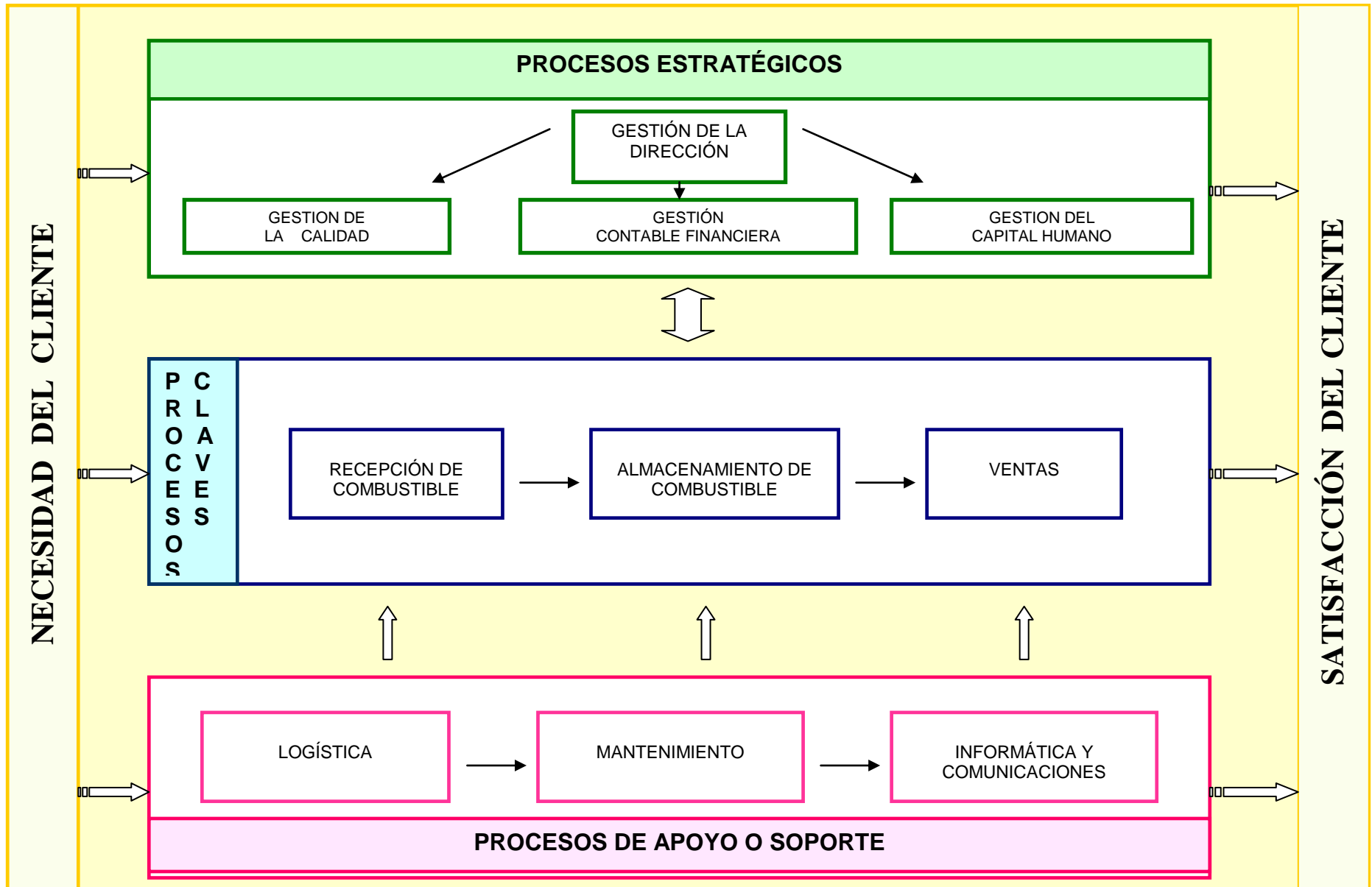
Anexo 3. Lista de los principales proveedores de la entidad

No	Nombre	Productos y Servicios a Suministrar
1	CUBALUB	Servicios de venta de lubricantes
2	Comercializadora de Combustibles de Holguín	Servicios de venta de combustibles
3	ECOPP	Servicios de mantenimiento y reparaciones en materia de construcción civil
4	EISA	Venta de partes y piezas de equipos automotores
5	Los Portales	Comercialización de refrescos y agua mineral
6	Copextel	Insumos de oficina y mantenimiento a equipos de computación
7	Almacenes Universales	Compra de materiales de construcción, partes y piezas para el mantenimiento, útiles y herramientas
8	OTN	Calibración de instrumentos de medición
9	Acueducto y Alcantarillado	Servicio de acueducto y alcantarillado y limpieza de fosa
10	APCI	Servicio de capacitación en materia de seguridad y protección y cobertura contra incendios
11	CIMEX	Compra venta de mercancías y mantenimiento a grupos electrógenos
12	ETECSA	Servicio de comunicaciones
13	TRASVAL	Servicios de traslado de valores, pago de nóminas, mensajería
14	Empresa Eléctrica Holguín	Servicio de suministro de electricidad
15	GEOCUBA	Mantenimiento, instrumentos de medición, verificación, calibración, impresos gráficos
16	Pesca Caribe	Productos alimenticios
17	SASA. Holguín	Piezas, agregados, mantenimiento de equipos ligeros
18	Empresa Cárnica	Venta de productos cárnicos, embutidos y otros preparados cárnicos
19	Maquimport	Pieza y agregado de transporte
20	Empresa de Recinto de Exposiciones de Holguín	Servicio de arrendamientos de espacios, alojamiento, gastronómicos
21	Propaganda PCC	Servicios de publicidad y promoción

Anexo 4. Fichas de procesos

Ficha de Proceso	
Nombre del Proceso: Gestión de la dirección	
Objetivo del Proceso: Gestionar los recursos y el personal de la entidad, a través de los procesos, para el cumplimiento de su misión y objetivos con un desarrollo sostenible.	
Responsable: Director general	
Alcance: A todos los procesos de la dirección general y en cuanto a la planificación general, la dirección metodológica, el control y la asignación de recursos que requieran gestión nacional.	
Entradas Objeto social Proyección estratégica Plan técnico económico anual (plan de negocio) Orientación de los órganos de dirección nacionales Propuesta de planes y presupuesto Presupuesto del proceso Pedidos de recursos Informes de auditoría de calidad	Salidas Diseño estratégico Objetivos de trabajo Plan económico anual (plan de negocio) Presupuesto aprobado Plan de trabajo anual Actas de consejo de dirección (acuerdos e indicaciones) Indicaciones y resoluciones Aprobación de proyectos
Proveedores Todos los procesos	Clientes internos y/ o externos Todos los procesos y trabajadores Sector residencial y estatal que utiliza los productos de la entidad
Descripción: Este proceso asegura la planificación de la empresa, encargándose de trazar políticas, así como definir y controlar el cumplimiento de las proyecciones estratégicas y objetivos de la empresa mediante el funcionamiento de los órganos colectivos de trabajo, la aprobación de los recursos, el análisis y aprobación de estructuras, procesos, procedimientos, normas y resoluciones.	
Indicadores:	Criterio de evaluación
Cumplimiento del plan de ventas Cumplimiento del plan de costos Cumplimiento del plan de gastos Cumplimiento del plan de utilidad Cumplimiento de objetivos	$CPV = V \text{ real} / V \text{ plan}$ $CPC = C \text{ real} / C \text{ plan}$ $CPG = G \text{ real} / G \text{ plan}$ $CPU = U \text{ real} / U \text{ plan}$ $CO = \frac{\text{objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}}$
Registros: Proyección estratégica, plan técnico económico anual (Plan de Negocio), presupuesto aprobado, registros de chequeo (acuerdos) y planes de medidas.	

Anexo 5. Mapa de procesos



Anexo 6. Matrices de procesos y responsabilidad de procesos

MATRIZ DE PROCESOS - V.4

PROCESOS	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	GESTIÓN DE LA CALIDAD	CONTABLE FINANCIERO	CAPITAL HUMANO	RECEPCIÓN	ALMACENAJE	VENTA	MANTENIMIENTO	LOGÍSTICA	INFORMÁTICA
PROCESOS ESTRATÉGICOS										
GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN		ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
GESTIÓN DE LA CALIDAD	ALTA		ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
CONTABLE FINANCIERO	ALTA	ALTA		ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
CAPITAL HUMANO	ALTA	ALTA	ALTA		ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
PROCESOS CLAVES										
RECEPCIÓN	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA		ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA
ALMACENAJE	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	MEDIA		ALTA	BAJA	BAJA	BAJA
VENTA	ALTA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA		BAJA	BAJA	BAJA
PROCESOS DE APOYO										
MANTENIMIENTO	BAJA	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA		MEDIA	BAJA
LOGÍSTICA	BAJA	MEDIA	MEDIA	BAJA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA		MEDIA
INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	MEDIA	MEDIA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA	MEDIA	

La definición se toma a partir de la influencia que tienen los procesos relacionados en la Columna A sobre los relacionados en la Fila 2 y nunca a la inversa. La incidencia se mide como: **ALTA - MEDIA - BAJA**

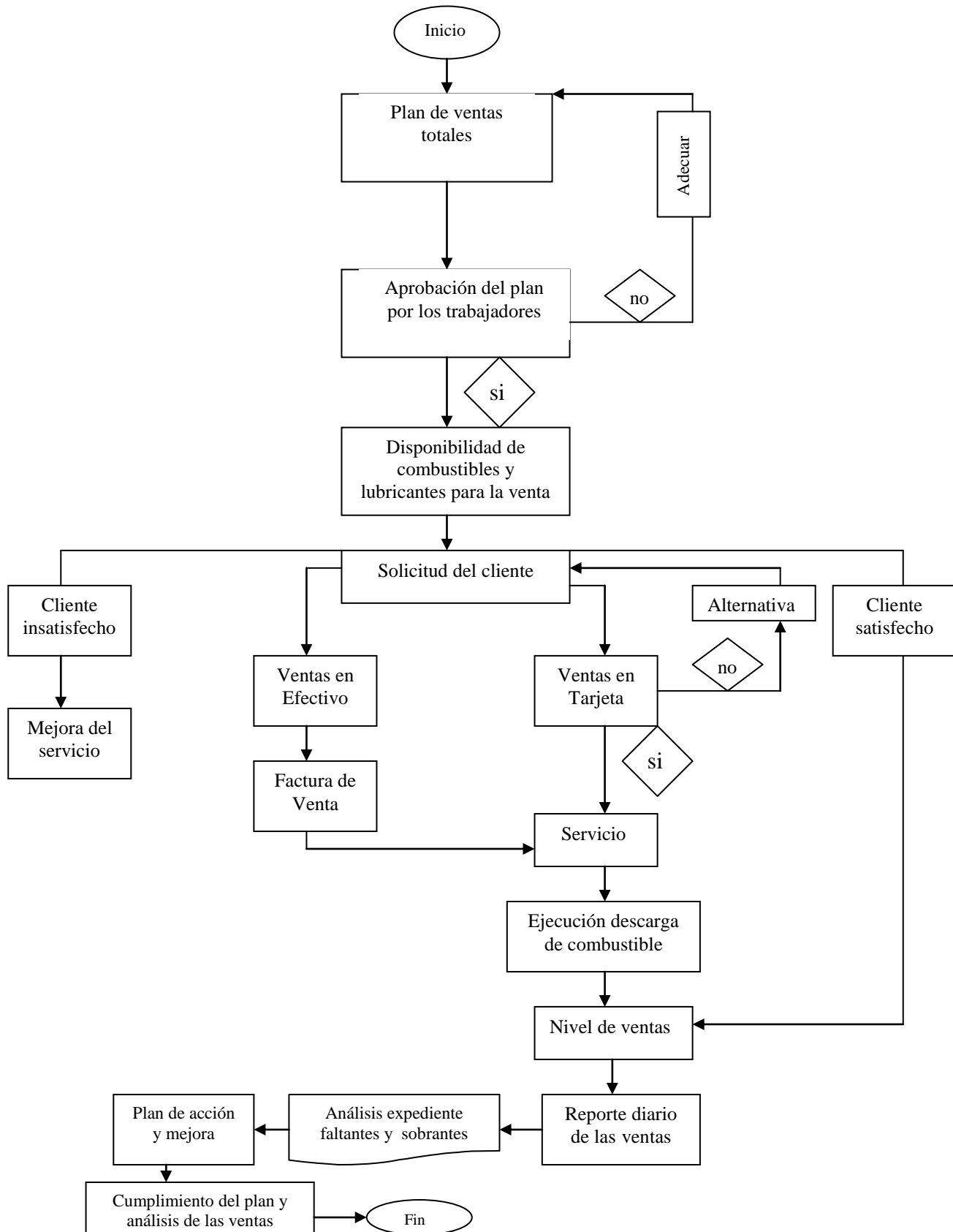
Anexo 6. Continuación

RESPONSABILIDAD DE CADA ÁREA SOBRE CADA UNO DE LOS PROCESOS - V.4

PROCESOS/ÁREAS	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	GESTIÓN DE LA CALIDAD	CONTABLE FINANCIERO	CAPITAL HUMANO	RECEPCIÓN	ALMACENAJE	VENTA	MANTENIMIENTO	LOGÍSTICA	INFORMÁTICA
DIRECCIÓN GENERAL	R	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA
DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA	PA	PA	R	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA
DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO	PA	PA	PA	R	PA	PA	PA	PA	PA	PA
DIRECCIÓN COMERCIAL	PA	R	PA	PB	R	R	R	PM	PB	PM
DIRECCIÓN DE MTT. E INVERSIONES	PB	PM	PB	PB	PB	PA	PA	R	PM	PB
UEB DE LOGÍSTICA	PB	PM	PM	PB	PM	PM	PA	PA	R	PM
UEB DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	PM	PM	PA	PB	PB	PB	PA	PB	PM	R
DIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN Y CONTROL	PB	PM	PB	PB	PA	PA	PA	PB	PB	PB
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	PM	PM	PM	PA	PA	PA	PA	PB	PM	PA

LEYENDA:	
R=	RESPONSABLE
PA=	PARTICIPACIÓN ALTA
PM=	PARTICIPACIÓN MEDIA
PB=	PARTICIPACIÓN BAJA

Anexo 7. Flujoograma del proceso venta de combustibles como proceso principal



Anexo # 8. Encuesta para diagnóstico: gestión y prevención de riesgos

Objetivos

Identificar mediante un diagnóstico, las peculiaridades de la gestión y prevención de riesgos en la UEB de Servicentros de CUPET de Holguín con el propósito de identificarlos.

La presente encuesta se realiza para identificar riesgos que afectan la UEB, con mayor énfasis en el proceso estratégico de gestión de la dirección por lo que le solicitamos su colaboración.

1- ¿Conoce la evaluación dada a su centro de trabajo en controles realizados al Control Interno?

Si X No ¿Cuál? La del último control que realizó la contraloría.

2- ¿Considera usted que en su área de trabajo existen buenas medidas para el control de los recursos? Si X No

3- ¿Participa usted en la aplicación de esas medidas? Si X No

4- ¿Tiene bajo su custodia recursos materiales o monetarios? Si X No

5- ¿La administración le realiza controles con frecuencia? Si No Algunas veces X

6- ¿Conoce usted si en su área de trabajo o unidad pueden existir riesgos de que ocurran pérdidas por falta de control o seguridad. Si X No

De ser positiva la respuesta explique cuales:

Ejemplo en los departamentos de venta de combustibles existen riesgos, así también como en los departamentos de economía y contabilidad, de este modo está sujeto a riesgos toda la empresa.

Información adicional:

Sexo M Área de trabajo Dpto. Económico

Edad 32 Nivel escolar Universitario.

Anexo # 8 Continuación. Encuesta para diagnóstico: gestión y prevención de riesgos.

Objetivos

Identificar mediante un diagnóstico, las peculiaridades de la gestión y prevención de riesgos en la UEB de Servicios de CUPET de Holguín con el propósito de identificarlos.

La presente encuesta se realiza para identificar riesgos que afectan la UEB, con mayor énfasis en el proceso estratégico de gestión de la dirección por lo que le solicitamos su colaboración.

7- ¿Conoce la evaluación dada a su centro de trabajo en controles realizados al Control Interno?

Si No ¿Cuál? La de las auditorias que realiza la dirección y los auditores de la entidad.

8- ¿Considera usted que en su área de trabajo existen buenas medidas para el control de los recursos? Si No

9- ¿Participa usted en la aplicación de esas medidas? Si No

10-¿Tiene bajo su custodia recursos materiales o monetarios?

Si No

11-¿La administración le realiza controles con frecuencia? Si No Algunas veces

12-¿Conoce usted si en su área de trabajo o unidad pueden existir riesgos de que ocurran pérdidas por falta de control o seguridad. Si No

De ser positiva la respuesta explique cuales:

Pueden ser perdidas de combustibles por mala manipulación o por violaciones de procedimientos y perdidas de otros recursos de la entidad como activos fijos.

Información adicional:

Sexo M F Área de trabajo Cajero Dependiente

Edad 41 Nivel escolar Universitario.

Anexo 9. Plan de Prevención de Riesgos.

No	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha Cump.
I	Almacenaje y venta de combustible	<ul style="list-style-type: none"> - Explosión e Incendio. - Derrames. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de vidas Humanas o quemaduras. - Daños materiales. - Permitir que el cliente manipule los surtidores, se habilite con el vehículo encendido y con personas fumando en áreas prohibidas. - Afectación al medio ambiente por derrames 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar no existan deficiencias en las instalaciones eléctricas. - Verificar se ejecute el aterramiento. - Chequear se cumplan normas de PCI. - Comprobar exista propaganda gráfica. - Evidenciar se tomen medidas para evitar los derrames de combustible. - Patentizar que los clientes no se auto sirvan el combustible. - Verificar existan los parachoques. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. - Comprobar, en todo el objetivo, la existencia, caducidad, acceso y mtto. de los extintores. - Confirmar la BCI, los J's BCI y trabajadores estén capacitados en PCI. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. - Observar no exista combustible almacenado en recipientes en áreas del servicentro, excepto el existente en los tanques del servicentro. - Verificar se cumpla lo establecido en el manual de operaciones en cuanto a la venta del combustible. - Comprobar existan los pozos de conexión y los carros cisternas, al descargar combustible, se conecten al mismo. 	Brigada Mtto. Admin. Contador Director	Esp. SST Esp. SP Auditores	- Insp. III Nivel Auditoria Insp. Sorpresiva

				<ul style="list-style-type: none"> - Verificar los respiraderos de los tanques posean válvulas de seguridad al vacío y en su defecto posean rejillas de protección. - Examinar la existencia, actualización y aplicación práctica del Plan de Emergencia del servicentro. - Verificar que los registros de tanques soterrados, así como que los aéreos, cumplan con las <u>normas de PCI</u>. - Comprobar existan medidas físicas que no permitan el paso de personas al área de tanques. - Verificar estén señalizadas las tapas de los tanques, con los colores correspondientes, de acuerdo al tipo de combustible almacenado. 			
	Hechos delictivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Faltantes y sobrantes de combustibles. - Colusión con clientes para la venta ilegal de combustible. - Daños materiales a equipos e instalaciones. - Apropiación indebida del efectivo producto a las ventas. - Violaciones del procedimiento para la Organización del Control de la Reserva. - No entrega oficial de los turnos o realizar la misma de manera superficial. - Expendio de combustible en pomos y 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar se realicen cortes de pista sorpresivos y se efectúen las inspecciones de 1er y 2do nivel, así como no se autoricen préstamos de combustible ni descontar combustible de tarjeta si no está presente el vehículo, así como se informe a la UEB problemas por falta de electricidad - Verificar y fiscalizar que el expendio de combustible en recipiente y a carros particulares solo se realicen a los casos autorizado por los órganos competente (donde no se vende en efectivo) - Confirmar que los cambios de turnos se realicen con la calidad requerida. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. - Patentizar no existan listeros en las áreas de venta de los servicentros. - Probar que existan sellos en los surtidores y en caso de no existir estos se hayan tomado otras 	Admin. Contador Cajero-depend. Admin. Contador	Esp. SST Esp. SP Auditores	- Insp. III Nivel Auditoria Insp. Sorpresiva	

			<p>a autos particulares, haciendo uso de tarjetas estatales sin debida autorización por las autoridades competentes o la venta de un combustible por otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de las áreas del Servicentro para realización de actividades económicas ilícitas. - Contaminación de los combustibles. - Falsificación de documentos oficiales para encubrir faltantes. 	<p>medidas de seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examinar se cumplan los procedimientos para la venta en efectivo. - Patentizar que los clientes no se auto sirvan. - Comprobar existan medidas de seguridad para los trabajadores en horarios nocturnos y días festivos. <ul style="list-style-type: none"> - Comprobar existan, evidenciadas, medidas organizativas que brinden un aceptable ambiente de control y que los trabajadores dominen las mismas así como las prohibiciones establecidas para la prevención del delito. <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que en el Libro de Incidencias del Servicentro se plasmen todos los incidentes ocurridos en el turno de trabajo, informando a la UEB los mismos. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. - Comprobar, en el cambio de turno, la evidencia documental donde se refleje la cantidad, por tipo de combustible, disponible a vender que no es más que al total de la existencia restarle la reserva material y el fondaje. - Verificar, durante la recepción del combustible, la calidad del combustible que se está recibiendo en ese momento, tomando muestras testigos que permitan realizar análisis posteriores. - Fiscalizar la realización de los inventarios físicos periódicos a las reservas materiales dejando evidencias de esto. - Verificar que el combustible se encuentre en tanques conectados a bombas y que el mismo se rote por refrescamiento (según ventas y recepción 			
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>de combustibles) de acuerdo a las indicaciones emanadas del organismo superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que el expendio de combustible en pomos se realice sólo cuando las ventas sean en efectivo y hasta 20 litros, verificar que el combustible vendido corresponde al que se rebaja de la tarjeta y discutir con los trabajadores en la reunión del comité de control si se detecta alguna irregularidad de esta índole. - Verificar que en servicentros que no venden en efectivo no debe habilitarse equipos automotores particulares a menos que posean la autorización correspondiente. - Comprobar se realizan análisis en las reuniones de afiliados elevando la conciencia de los trabajadores para la lucha contra estos flagelos. - Verificar se encuentren bien sellados los tanques de combustibles. - Verificar que los tanques soterrados y aéreos posean medidas de seguridad que no permitan la extracción no autorizada de combustible. - Chequear existan medidas de control al acceso de los tanques de combustible. (Sellaje, candados, tapas, registros). - Comprobar esté restringido el acceso a los tanques de combustibles garantizando las medidas de seguridad y protección. - Comprobar que las tablas de aforo existentes en los servicentros se corresponden con las oficiales emitidas por la OTN. 			
II	Inspección	Violaciones de Procedimientos	- Ocultar los resultados de las auditorías a los	- Comprobar tras concluir la acción de control, se informe a la dirección los resultados obtenidos, así	Inspectores	Director UEB	Abril, Julio

			<p>trabajadores y/o organizaciones políticas de los servicentros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las auditorias en la UEB sin tener en cuenta los procedimientos. - No exigir los planes de medida de las auditorias e inspecciones que se realicen en la UEB y los Servicentros. - Las actuaciones de los Inspectores del Grupo de Control y Auditoria no estén en correspondencia a lo previsto en decreto ley 159 de la Auditoria y en las normas complementarias que los sustentan. -No tener conformado el expediente donde se controlen y archiven la documentación vinculada a la Resolución 265 del MINBAS. 	<p>como se cumplimente dicho proceso con los trabajadores que les son inherentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cumplimiento del Decreto Ley No. 159 de la Auditoría y demás cuerpos reglamentarios que la complementan. - Verificar se actualice y exija por la entrega oportuna de la información por parte de las áreas responsables. - Comprobar que la conducta de los auditores del grupo de control y auditoria que estén en correspondencia a los previsto en l decreto ley 159 de auditoria y en las normas complementarias - Verificar esté elaborado y actualizado el expediente de la Resolución 265. 			Sept. Dic.
III	Comercial	Violaciones de las normas de Metrología.	<ul style="list-style-type: none"> - Descontrol de los medios de medición. - Vencimiento de los instrumentos de medición y surtidores de 	-Corroborar esté organizada, coordinada y se ejecutan y controlan, según corresponda, el trabajo de normalización y la planificación de las actividades vinculadas con la normalización y la calidad.	Esp. B Gestión Comercial	Director UEB	Marzo Junio Octubre Dic.

			combustibles. -Incumplir con lo establecido en la legislación vigente sobre normalización y la calidad y la metrología. - Existencia de tanques desahorados-	- Verificar la elaboración eficaz y el cumplimiento de las normas y otros documentos normativos; así como se promueva el uso de los mismos para contribuir al aumento de la disciplina tecnológica y la eficiencia de los servicios, para facilitar la el comercio, la protección al consumidor, la salud, la seguridad y el medio ambiente. - Verificar exista un programa de Aforo de tanques de combustibles y se chequea el uso y conservación de los documentos de aforo de los tanques de combustibles			
IV	Logística	Violaciones de los procedimientos de compra y contratación.	-Irregularidades en la Planificación y Ejecución de compras de mercancías. -Ejecutar compras no Aprobadas en el Comité de Caja. -Ejecutar compras sin firmar contratos con el Proveedor. -Falsificación de contrato -Compra de recursos innecesarios para la actividad de la UEB o sus servicentros. - Contratación con Empresas no registradas legalmente, persona no facultada o fuera del objeto social aprobado. - Contratos sin cláusulas	- Verificar se mantengan actualizados a los dirigentes y funcionarios de cuantas disposiciones legales se dicten sobre el tema. - Comprobar se exige y evalúa la documentación legal del proveedor - Chequear se revisa en el expediente de la compra si existe la actualización del Registro Mercantil o Público del proveedor. - Comprobar se revisa el clausulado de los contratos para garantizar la calidad del mismo y asegurar la correcta protección legal de las partes durante su concertación y ejecución. - Comprobar se analiza a profundidad las solicitudes de compras por las diferentes áreas según lo dispuesto en la legislación vigente en materia de contrataciones. - Exigir que cada producto a comprar reúna los requisitos correlación calidad-precio. - Controlar que en las reuniones con los proveedores participen más de un especialista de compras.	Esp. B en Abastec. Técnico material EP	Director UEB	Abril, Agosto Diciem.

		<p>de protección legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compras desmedidas sin una necesidad objetiva que lo justifique. - Compras de productos que no cumplan con la relación calidad - precio. - En la relación con proveedores se cobran comisiones y/o aceptan de dadas u ofrecimientos de estos, además de brindar información comercial no autorizada. 				
	<p>Violaciones de los procedimientos para el almacenamiento de mercancías y recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -No realizar inventarios. Tener inventarios ficticios. - Pérdida de las mercancías en el Almacén que no constituyan robo con fuerza - Productos fuera de inventario en al Almacén. - Productos sin tarjeta de estiba. - Entrega de productos a personal no autorizado. - Deficiente nivel de control de la documentación del almacén. - Perdida de mercancías 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se cumpla el plan de inventario establecido para el año en curso. - Comprobar esté firmada el acta de responsabilidad material en el área por el responsable del almacén y se aplique lo establecido para responsabilidad material al responsable. - Comprobar se mantenga actualizado el sistema de inventario. - Comprobar se realice inventario de la mercancía del almacén revisando las tarjetas de estiba. - Verificar que solo se entreguen los recursos del almacén al personal debidamente documentado con los mecanismos establecidos. - Comprobar exista la documentación que ampare el movimiento de productos, recepciones de mercancías, inventario del área. - Corroborar se han previsto las medidas de 	<p>Esp. B en Abastec. Técnico material EP Encargado de almacén.</p>	<p>Director UEB Auditores Esp. SP</p>	<p>Abril, Agosto Diciem.</p>

			en transportación. - Entrada de personal ajeno a la entidad la entrada al almacén.	seguridad y control para la transportación de mercancías. - Verificar existan las medidas de seguridad del local y se cumpla con el nivel de acceso dispuesto para la actividad.			
V	Capital Humano	Inseguridad de los Expediente Laborales	-Pérdida, deterioro o sustracción de los expedientes laborales. -Extracción de documentos o inclusión de estos falsificados	- Comprobar existan medidas de seguridad para los archivos donde se guardan los expedientes laborales. - Verificar se realicen auditorias sistemáticas al contenido de los expedientes. - Chequear se cumpla la revisión, por parte de los trabajadores del contenido de sus expedientes laborales y quede constancia del evento, garantizándose la seguridad de la documentación.	Administrador Esp. B Gestión RRHH	Audidores Esp. B Gestión RRHH E.P	Enero Febrero Marzo.
		Violaciones del proceso de selección y contratación.	Nepotismo, Sociolismo, Amiguismo, incumplimiento de las normas de selección de Personal. No enviar la petición de verificación al SEPSA. Seleccionar personal sin tener en cuenta los requisitos de idoneidad. Seleccionar personal sin tomar en cuenta las fuentes seguras de reclutamiento.	- Comprobar esté confeccionado y se cumpla el procedimiento de selección. - Verificar se utilice el Comité de Expertos para todos los trabajadores una vez concluido el periodo de prueba. - Chequear se exija la verificación de todos los candidatos a través del servicio de detectives. - Comprobar se exija que no se mantengan trabajadores laborando una vez vencido el periodo de prueba y no demostró tener la capacidad e idoneidad para el cargo.	Esp. B Gestión RRHH Comité de Expertos Admin.	Director UEB Esp. B Gestión RRHH E.P	Junio Diciem.
		Violaciones de Seguridad y Salud del Trabajo.	Incumplimiento con lo establecido en el Manual de Seguridad y Salud del Trabajo.	- Comprobar se cumpla lo que establecen los procedimientos e instrucciones en materia de SST. - Verificar se le de seguimiento a los resultados	Admin. Esp. B Gestión RRHH E.P	Director UEB.	Abril, Julio, Octubre Dic.

		<p>Violaciones de los procedimientos para la elaboración de las nóminas.</p>	<p>-Inclusión en las nóminas de trabajadores inexistentes. Reportes de pago indebidamente. -Reportar salarios a personas que tengan ausencias injustificadas. -Ejecutar Pagos indebidos para lucro personal. -Efectuar cobros de salario por personas que han sido dado de baja de la entidad. -Pérdida o deterioro de los expedientes laborales.</p>	<p>derivados de inspecciones a la actividad de SST. Verificar se revisen los gastos correspondientes a salarios de los trabajadores y pre nóminas. Verificar esté implantado y en uso la tarjeta de firma para el control de la asistencia. Exigir se realicen inspecciones sorpresivas para comprobar el cumplimiento de la jornada laboral. Verificar se actualice la plantilla y ejecuten de los movimientos de nómina de forma inmediata. Comprobar se corresponda la información primaria de los servicentros con las tarjetas de firmas del mes.</p>	<p>Esp. B Gestión RRHH EP Administrador</p>	<p>Director UEB Auditores</p>	<p>Dic.</p>
VI	Economía	<p>Pérdida o deterioro de Activos Fijos Tangibles y Útiles.</p>	<p>-Apropiación indebida. -Cambio y desvío de AFT. -No existencia o -Desactualización de las Actas de Resp. - No se realizan conciliaciones de las cuentas.</p>	<p>- Comprobar se encuentran actualizadas las Actas de Resp. Mat. y se realizan los inventarios. - Comprobar existan condiciones para sellar las puertas al terminar la jornada laboral. - Verificar existan medidas de seguridad físicas para a los locales y medios del objetivo. - Comprobar exista control sobre las llaves. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. Comprobar se apliquen los procedimientos establecidos para el movimiento de los útiles, herramientas o similares, así como de los Activos Fijos Tangibles - Verificar se realicen las conciliaciones de todas las cuentas semanalmente.</p>	<p>Admin. Contador Dpto. Economía Director UEB Esp. B Gestión Econ.</p>	<p>Esp. SP Auditores</p>	<p>Cada visita al serv. Análisis</p>
		<p>Violaciones del</p>	<p>Falta de control sobre la</p>	<p>Verificar si se chequea el cumplimiento del</p>	<p>Director</p>	<p>Esp. B</p>	<p>Día 10 de</p>

	Presupuesto de Gastos	ejecución del Presupuesto de Gastos en la UEB y sus servicentros.	<p>presupuesto de gastos y si se precisan las causas de las desviaciones en el plan y se adoptan las medidas para corregirlas</p> <p>- Corroborar se realizan los análisis correspondientes, con el nivel de profundidad y alcance requeridos auxiliándose para ello en los valores presupuestados, las normas de consumo, las fichas de costo y fichas técnicas.</p>	UEB	Gestión Econ. Esp. Aseg. Mat.	cada mes.
		Empleo de los recursos para fines no previstos	<p>Comprobar se evalúe el cumplimiento del presupuesto de gastos y rendir cuentas ante los trabajadores.</p> <p>Verificar estén delimitados los niveles de responsabilidad sobre los recursos materiales de insumo</p>	Director UEB	Esp. B Gestión Econ. Esp. Aseg. Mat.	Asamblea sindical del mes.
		Sobregiro en los presupuestos de gastos.	<p>Evidenciar se chequea el cumplimiento del presupuesto de gastos y precisan las causas de las desviaciones en el plan y se adoptan las medidas para corregirlas.</p> <p>Probar se informa a los trabajadores sobre la marcha de la ejecución de presupuestos de gastos</p>	Director UEB	Esp. B Gestión Econ.	Asamblea sindical del mes.
	Descontrol en la actividad de Tesorería y efectivo.	Emitir Cheques en blanco.	Verificar esté prohibido, y se cumpla, la emisión de cheques en blanco, monitoreando la emisión de cheques en correspondencia con las facturas que dan origen a la emisión de estos.	Director UEB	Auditor	junio
		Endosar cheques a nombres de personas naturales.	Demostrar se monitorea el destino y final de los cheques emitidos.	Director UEB	Auditor	junio
		Caja Fuerte sin las Medidas de protección Física y se viola el Nivel de Acceso.	Comprobar la existencia del nivel de acceso (autorización) al Local de la Caja Fuerte y el cumplimiento de las medidas de Protección Física establecidas.	Esp. B Gestión Econ.	Esp. Seg. y p.	Día 15 de cada mes
		No controlar el saldo de	Comprobar se controle el saldo de cada cuenta	Esp. B	Director	Días 11,

		<p>cada cuenta bancaria y conciliaciones de todas, después de cada Operación.</p>	<p>bancaria, después de cada operación.</p>	<p>Gestión Econ.</p>	<p>UEB</p>	<p>21 y 1ro de cada mes.</p>
		<p>Acceso al local de la Caja por personal no autorizado</p>	<p>Comprobar que esté bien delimitado el personal con autorización de acceso a la Caja.</p>	<p>Esp. B Gestión Econ.</p>	<p>Esp. Seg. y p.</p>	<p>Día 15 de cada mes</p>
		<p>No mantener control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados y no registrados correctamente.</p>	<p>Comprobar exista el control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados y registrados correctamente.</p>	<p>Esp. B Gestión Econ.</p>	<p>Audidores</p>	<p>Mayo Noviem.</p>
		<p>Confecionar cheques de pagos a títulos de cuentas diferentes de las cuentas de las facturas del suministrador</p>	<p>Verificar esté delimitada la relación de los compañeros con firmas en el Banco que revisaran los documentos de origen para firmar los cheques</p>	<p>Esp. B Gestión Econ.</p>	<p>Audidores</p>	<p>Mayo Noviem.</p>
		<p>No existencia de respaldo documental de los recibos de efectivo en caja.</p>	<p>Verificar la existencia en la UEB y los servicentros de copias de cada recibo de efectivo realizado en la caja central.</p>	<p>Esp. B Gestión Econ.</p>	<p>Audidores</p>	<p>Día 15 de cada mes</p>
		<p>No entrega a TRASVAL del depósito de efectivo de las ventas en fecha programada</p>	<p>Comprobar el cumplimiento del ciclo de entrega de efectivo a TRASVAL. Confirmar se depuren responsabilidades por violaciones cometidas. Corroborar se realicen conciliaciones entre los ingresos al banco y las ventas del Servicentro.</p>	<p>Director UEB Esp. B Gestión Econ.</p>	<p>Audidores</p>	<p>Día 15 de cada mes</p>
		<p>Existencia de billetes falsos no controlados durante la venta y recibidos en la caja central.</p>	<p>Verificar se alerte a los cajeros dependientes sobre las modalidades de falsificación. Verificar se le dé entrada al fondo al iniciar el turno de trabajo.</p>	<p>Admin.</p>	<p>Esp. B. en Gestión Econ.</p>	<p>Cada viernes.</p>

		Irregularidades en el uso de fondos para cambios entregados a los cajeros dependientes.	Comprobar que se realicen arqueos sorpresivos a las cajas registradoras en los turnos de trabajo depurando responsabilidades por violaciones.	Contador	Admin.	Cada viernes.
		Cajeros Dependientes laborando en áreas de venta de combustible sin haber firmado las actas de responsabilidad material por la tenencia de efectivo de la venta y fondo.	Comprobar que cada cajero dependiente tenga firmadas las actas de responsabilidad material por tenencia de fondos y efectivo de la venta.	Contador	Admin.	Marzo, junio, sept. Dic.
		No revisar los documentos que dan origen a los cheques por los compañeros que lo firman.	Corroborar se realicen comprobaciones sorpresivas a la documentación primaria que da origen a la emisión de cheques, así como solicitar previamente, antes de la firma de cheques, de las facturas que amparan esta operación.	Contador Esp. B Gestión Econ.	Director UEB Auditores	Abril, Octubre
		Ingresos en efectivo que no se depositan oportunamente	Supervisar el cumplimiento de la totalidad de los depósitos en efectivo en cada una de las partidas correspondientes.	Contador	Admin.	Cada viernes.
		No recoger el efectivo de caja concluida la jornada regular de trabajo.	Controlar se recoja el efectivo de caja antes de las 7.00 pm, evitando acciones que propicien la pérdida o sustracción del mismo.	Contador	Admin.	Cada viernes.
		No reintegrar los salarios no reclamados y los indebidos en los términos establecidos.	Verificar el cumplimiento de la legislación en materia de depósitos bancarios.	Admin. y Contador	Esp. B. en Gestión Econ.	Marzo, junio, sept. Dic.
		Centrifugar el efectivo de la caja para lucro personal.	Comprobar se realicen arqueos sorpresivos a las cajas registradoras.	Contador	Admin.	Al iniciar la jornada laboral

			Apropiación del efectivo.	Verificar que las ventas en efectivo sean pasadas de inmediato por la caja y que se incorporen al cierre de cada turno en el registro de los modelos establecidos para su recogida por TRASVAL, además de no violar la política de precio, evaluando mensualmente las irregularidades detectadas en el Comité de Control	Contador	Admin.	Lunes, miércoles y viernes.
	Descontrol de la información contable.	No existencia de contrapartida en la realización de las funciones de los contadores.	- Supervisar que exista separación de funciones de cada uno de los contadores de la dirección UEB y se defina las funciones que realiza cada uno de los contadores de los servicentros	- Esp. B Gestión Econ.	Audidores	Noviem.	
		Falsificar la documentación contable y financiera de la entidad. (Balance de combustibles, Estados de cuentas, registros, submayores, pre nóminas, otros).	- Comprobar se supervisan y monitorean los documentos contables y Financieros. - Chequear se discutió el Código de Ética de los Cuadros y Dirigentes con los especialistas que controlan la documentación contable.	Esp. B Gestión Econ.	Director UEB	Junio	
		Pérdida y sustracción de la documentación contable y financiera.	- Comprobar existan los niveles de acceso y de responsabilidad a los documentos contables y financieros.	Esp. B Gestión Econ.	Director UEB	Junio	
		Desactualización del sistema de inventarios y el Balance de Combustible y la no realización de las Salvas del SILVER y del SISCONT.	Chequear se supervise el sistema de inventario SILVER y SISCONT y el Balance de Combustible, así como las Salvas que se realicen de estos, en caso de desactualización o errores evaluarlo en la reunión del comité de control	Esp. B Gestión Econ.	Director UEB	Junio	
VII	Transporte	Uso indebido del transporte asignado a la	- Sustitución de piezas del carro asignado en talleres. - Piezas que se facturan y	- Comprobar se establezca un control riguroso de las facturas que generan los mantenimientos y reparaciones realizadas al carro, exigiendo que se	Esp. B en Abastec. Técnico	Director UEB Audidores	Abril, Agosto Diciem.

		entidad.	<p>no son puestas en el vehículo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización del vehículo fuera del recorrido establecido según actividad laboral que realiza. - Utilización del combustible para otras funciones. - Sustitución o cambio de todos o algunos de sus agregados. - Robos de vehículos o accesorios de los mismos. 	<p>corresponda con la Orden de Compra y/o servicios emitida según descripción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar se controle la hoja de ruta y revisión del recorrido según la columna establecida. - Verificar se controle la hoja de ruta y revisión de las columnas KM recorridos contra índice de consumo. - Comprobar se hayan tomado las medidas para la entrega a materias primas de piezas, accesorios o partes de equipos automotores que hayan sido remotorizados o chapisteados. - Verificar se controle el marcaje de neumáticos y baterías de los vehículos de la UEB. - Verificar se instruya a los choferes la necesidad del cuidado y la vigilancia constante de los vehículos bajo su custodia. 	<p>material EP Esp."A" Mtto. Ind. Mecánico "A" Sist. y Equipos Automát. Chofer D</p>	Esp. SP	
VIII	Seguridad y Protección	Descontrol sobre la Información Documental	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de documentos - Acceso de personas no autorizadas a - Información Oficial Clasificada. - Desorganización de la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar exista organización en la documentación. - Comprobar se conozca y aplique el procedimiento sobre el archivo de la información. - Comprobar existan condiciones para sellar las puertas al terminar la jornada laboral. - Verificar estén aprobados los niveles de acceso a la IOC según el modelo establecido. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. - Chequear que los documentos clasificados se guarden en Lugares seguros, acorde a la Legislación. - Comprobar que la Norma de Control reúna las condiciones de seguridad requeridas. 	<p>Admin. Contador Director UEB</p>	Esp. SP Auditores	<p>Al iniciar la jornada laboral.</p> <p>Día 5 c/mes. Insp. Sorpresiva</p>

				<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar exista control sobre las llaves. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. 			
		<p>Acciones Vandálicas</p>	<p>Agresiones físicas a los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incendio, apedreamientos, robo con fuerza en las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar esté elaborado y actualizado el Plan casos de Contingencias y sea del dominio de los trabajadores. - Comprobar estén elaboradas y actualizadas las actas de cooperación con los vecinos. - Chequear exista algún armamento rústico para repeler acciones vandálicas. - Comprobar exista medidas organizativas para prever la custodia de efectivo en servicentros de venta. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. 	Admin.	Esp. SP Auditores	Insp. Sorpresiva Guía Auto control
		<p>Violaciones de Seguridad Informática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de la computadora por personal no autorizado. - Borrado intencional o no de la información. - Infección por virus informático. - Tener material no autorizado en máquina. - Cambio de componentes. - Robo o sustracción de equipos informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar esté elaborado y se cumpla el Plan de seguridad Informática. - Verificar estén actualizadas las Claves de Acceso a la Computadora y que solo sea del conocimiento de las personas autorizadas. - Verificar se encuentre instalada y actualizada la Protección Antivirus en la máquina. - Comprobar que en la computadora no hayan instalados Juegos y Propaganda prohibida y otros no autorizados. - Comprobar que los trabajadores porten el solapín. - Verificar que la computadora posea los modelos establecidos, en caso de Reparación y Mantenimiento este presente la contadora junto al técnico, así como el sello de seguridad. 	Admin. Contador Usuarios	Esp. SP Auditores Director	Insp. Sorpresiva

				<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar que los responsables posean la legislación vigente. - Verificar que están las medidas organizativas y de seguridad física que garanticen la integridad de los equipos informáticos existentes en el objetivo. - Comprobar exista control sobre las llaves. - Chequear existan medidas de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas. 			
IX	Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Ocurrencia de cortocircuitos eléctricos. - Afectaciones a equipos instalados. - Falta de energía eléctrica en el Servicentro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de proyectos técnicos específicos. - Carencia de útiles y herramientas específicas para desarrollar las reparaciones. - Alto grado de deterioro y envejecimiento de redes y circuitos eléctricos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar exista un plan de mantenimiento eléctrico en la UEB. - Verificar existan pedidos de útiles y herramientas específicas para desarrollar las reparaciones. - Corroborar que se hayan realizado los trabajos de mantenimientos a la red eléctrica según las órdenes de trabajo emitidas. 	<p>Esp. "A" Mtto. Ind. Administrador Electricista</p>	<p>Audidores Director UEB Esp. SP</p>	<p>Enero, julio, dic.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - Afectaciones del servicio. - Roturas imprevistas. - Bajo Nivel del CDT de los equipos instalados. - derrames de combustibles. - Afectaciones al medio ambiente. - Mala calidad de los mantenimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala calidad de procedimientos del sellado de los surtidores que ocasiona entrada de polvo, humedad e insectos al interior de la electrónica. - Tanques y circuitos hidráulicos sin tapas anti explosivas y válvulas de seguridad, así como cubetos anti derrames con alto grado de deterioro y fuera de parámetros establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmar que se cumpla el procedimiento de sellado de los surtidores. - Probar se cumpla el procedimiento para la explotación de los tanques de combustible. - Verificar exista un plan de mantenimiento de los surtidores y se cumpla. - Comprobar que se cumpla lo establecido para la realización de las pruebas de bomba y el destino final del combustible extraído. - Verificar se haya discutido con los mecánicos y exista evidencia de ello lo relacionado con el procedimiento de pruebas de bombas. - Probar estén tomadas las medidas preventivas para derrames de combustibles. 	<p>Administrador Mecánico "A" Sist. y Equipos Automát. Esp. "A" Mtto. Ind.</p>	<p>Audidores Director UEB Esp. SP Esp. SST</p>	<p>Enero, julio, dic.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas económicas a la entidad. - Pérdida, hurto o extracción ilegal de combustible. - Manipulación por trabajadores de los equipos de distribución de combustibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para organizar la recolección de los desechos de limpieza de tanques. - Carencia de recursos y piezas de repuestos para los surtidores, circuitos de distribución y tanques. - Escasa o deficiente calidad de las verificaciones de los procedimientos de mantenimiento (calidad del trabajo, destino final del combustible y sellado de los surtidores) 				
	<ul style="list-style-type: none"> - Mala calidad de las reparaciones constructivas. - Deficiencias en la planificación de los materiales, recursos y trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existencia de proyectos técnicos de mantenimientos y reparaciones, así como de un plan anual de reparación y mantenimiento de las instalaciones. - Falta de acción en la búsqueda de ofertas de materiales de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corroborar existen los proyectos técnicos de reparaciones ante de acometer las acciones constructivas. - Verificar se han agotado todas las vías para la compra de materiales de la construcción. 	Administrador Esp."A" Mtto. Ind.	Audidores Director UEB Esp. SP	Enero, julio, dic.