



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Diploma

*Presentado en opción al título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas.*

Título: Metodología para la Gestión y Prevención de Riesgos en los procesos sustantivos del Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Autor: Yoelmir Cardet Sanjuan

Tutora: Lic. Martha María Castillo Rodríguez

Holguín 2013

PENSAMIENTO:

“Los peligros no se han de ver cuando se les tienen encima, sino cuando se les puede evitar”.

José Martí.

AGRADECIMIENTOS:

A mi familia, en especial a mis padres, mi hermano y mi esposa.

A mi tutora Martica.

A los profesores de la Universidad, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas, el Departamento de Contabilidad y Finanzas y el CEGEM.

A mis amigos y compañeros de trabajo.

A todos, GRACIAS.

RESUMEN

El presente trabajo realizado en el Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, constituye una propuesta metodológica para administrar riesgos por procesos y responde a la necesidad de integrar la Administración de Riesgos al Sistema de Control Interno. El mismo tiene como objetivo aplicar una metodología que contribuya a la administración de riesgos en los procesos sustantivos.

Para el logro de este, se requirió la utilización de varios métodos teóricos y empíricos; de los primeros se utilizaron: histórico-lógico y análisis-síntesis, y de los segundos: la observación científica, entrevistas informales, revisión de documentos y la encuesta.

La investigación está constituida por dos capítulos, el primero: “Marco teórico referencial del objeto de estudio”; donde se exponen las diferentes teorías que sustentan el desarrollo de la investigación. El capítulo dos: Aplicación de la metodología para la administración de riesgos puros en los procesos sustantivos del centro de gestión empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Este capítulo propone una herramienta para dar solución a la administración de riesgos por procesos y no a los riesgos asociados a los objetivos, como usualmente evalúan las entidades.

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

SUMMARY

The present work carried out in the Center of Studies of Managerial Administration (CEGEM) of the University of Holguín Oscar Lucero Moya", it constitutes a methodological proposal to administer risks for processes and responds to the necessity of integrating the Administration of Risks to the System of Internal Control. The same one has as objective to apply a methodology that contributes to the administration of risks in the processes nouns.

For the achievement of this, the use of several theoretical and empiric methods was required; of the first ones they were used: historical-logical and analysis-synthesis, and of the seconds: the scientific observation, informal interviews, revision of documents and the survey.

The investigation is constituted by two chapters, the first one: "I Mark theoretical referential of the study object"; where the different theories are exposed that sustain the development of the investigation. The chapter two: Application of the methodology for the administration of pure risks in the processes nouns of the center of managerial administration (CEGEM) of the University of Holguín Oscar Lucero Moya". This chapter proposes a tool to give solution to the administration of risks for processes and not to the risks associated to the objectives, as they usually evaluate the entities.

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

ÍNDICE

Contenido	Páginas
Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial del objeto de estudio.	
1.1 Evolución histórica del Control Interno.....	4
Evolución histórica del Control Interno en Cuba.....	6
1.2 Los Riesgos Empresariales. Definición y Clasificación.....	7
Causas y factores que originan los riesgos.....	8
Clasificación de los Riesgos.....	8
1.3 La Gestión y Prevención de Riesgos como parte del Control Interno...	11
1.4 Procesos.....	13
El Control Interno como un proceso.....	15
1.5 Gestión de Riesgos.....	16
Importancia de la Gestión de Riesgos en Cuba.....	16
1.6 Metodología para la gestión de riesgos puros.....	16
Fase 1: Identificación.....	17
Fase 2: Evaluación.....	29
Fase 3: Control.....	31
Capítulo II: Aplicación de la metodología para la administración de riesgos puros en los procesos sustantivos del Centro de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.	
2.1 Caracterización de la entidad.....	35
Caracterización de los procesos sustantivos que se desarrollan en el CEGEM.....	38
2.2 Diagnóstico del estado actual de la Gestión y Prevención de Riesgos en el centro de estudios.....	49
2.3 Aplicación de la Metodología para la Gestión y Prevención de Riesgos en los procesos sustantivos.....	51
Fase 1: Identificación.....	51
Fase 2: Evaluación.....	59
Fase 3: Control.....	62
Conclusiones	65
Recomendaciones	66
Bibliografía	67
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Las condiciones en que las empresas se desarrollan actualmente, las relaciones económicas de las mismas; así como sus relaciones con las instituciones financieras y su entorno, exigen cada vez más, un riguroso estudio del conjunto de riesgos que objetivamente afrontan con el fin de optimizarlos de acuerdo a los niveles de exposición que cada agente económico debe, o quiere asumir.

En la práctica no es posible eliminar la duda de que ocurra o no un evento dado antes de tomar una decisión, no obstante, el éxito empresarial está condicionado a que logre modificar las opciones primarias, tratando de hacerlas con menos riesgo y más rentables. En un mundo caracterizado por la información imperfecta, así como, una continua evolución del entorno, el riesgo se ha convertido en uno de los factores claves a tener en cuenta por la empresa en el desarrollo de su actividad.

El riesgo se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento desfavorable, es un evento fortuito e incierto resultante de las acciones humanas, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio.

La gerencia o administración de riesgos es la disciplina que se ocupa del estudio de cómo realizar el análisis y predicción con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos a personas físicas o jurídicas con el fin de medirlos y analizarlos para lograr su eliminación o en caso contrario disminuir sus efectos dañinos.

La administración de riesgos es una actividad consustancial con la misma naturaleza humana y, enfocada desde esta óptica, una práctica tradicional que podemos encontrar en cualquier lugar y momento histórico. Se ha practicado desde hace mucho tiempo, y recientemente con técnicas modernas como la Teoría de las Probabilidades, del Seguro Contemporáneo y otros instrumentos afines.

En nuestro país, los riesgos institucionales económicos, relacionados con conductas aisladas o grupales, se alejan de la ética y la moral que prevalecen

en la sociedad, pueden derivar en el desarrollo de conductas delictivas o de corrupción, aunque a veces pueden ser negligencias o actos no intencionales. De cualquier forma, estos hechos deben ser identificados, para evitar que se multipliquen y den al traste con proyectos sociales y/o empresariales justos.

La utilización del término riesgo en la legislación cubana se manifiesta en la vigente Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República la que tiene entre sus funciones específicas, normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

El Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) como área funcional de la Universidad “Oscar Lucero Moya” tiene establecido las normas de Control Interno, sin embargo carece de una herramienta en materia de administración de riesgos que contribuya a una adecuada gestión de sus procesos, lo que se manifiesta como problema social de la presente investigación.

Problema Científico: ¿Cómo aplicar una metodología para la Gestión y Prevención de Riesgos en los procesos sustantivos del Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”?

Objeto de estudio: El Sistema de Control Interno.

Campo de acción: Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Objetivo General: Aplicar una metodología que contribuya a la administración de riesgos en los procesos sustantivos del Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Hipótesis: La aplicación de una metodología para sistematizar los principios de administración de riesgos de acuerdo a las características de su gestión por procesos garantizará un correcto desempeño de los procesos sustantivos en Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Para dar solución al problema planteado se proponen las tareas científicas:

-
- Analizar los antecedentes históricos del Control Interno en el Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
 - Diagnosticar el estado actual de la Gestión y Prevención de Riesgos en la institución.
 - Confeccionar y aplicar un instrumento de diagnóstico que se adecue al estado actual de la Gestión y Prevención de Riesgos en la organización.
 - Elaborar la propuesta del Plan de Prevención de Riesgos.

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

Métodos Teóricos:

- El histórico - lógico: para analizar el desarrollo de las diferentes etapas del objeto de estudio.
- El análisis y síntesis: para estudiar toda la información obtenida en la investigación y lograr un resultado efectivo.
- Sintético Estructural: para la organización de un conjunto de acciones en correspondencia con las necesidades establecidas desde el transcurso del diagnóstico y análisis de la estructura de los procesos hasta la aplicación de la metodología propuesta.
- Inducción y Deducción: para obtener evidencias que nos conduzcan a una adecuada gestión de los riesgos y deducir nuevas condiciones lógicas que permitan el razonamiento de determinados fenómenos que provocan los mismos y como evitar que ocurran.

Método Empírico:

- Observación científica: Para obtener información del objeto de estudio mediante su percepción directa
- Entrevistas informales: Para recoger de una forma confiable la información de interés en la realización del trabajo.
- Revisión de Documentos: Para el estudio y preparación previa en el tema investigado y para la comprobación de información en documentos contables, órdenes, resoluciones, disposiciones, etc.
- Encuesta: para diagnosticar el estado actual de la Gestión y Prevención de Riesgos.

Capítulo 1: Marco teórico referencial del objeto de estudio.

1.1 Evolución histórica del Control Interno

El Control Interno surge paralelamente con el método de la partida doble como una de las medidas del control, sin embargo culminando del siglo XIX, los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Como consecuencia del proceso de desarrollo, a fines del siglo XX, existió un aumento de la producción y la forma de encarar la misma, fue entonces que pudo percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios. Derivado de este desarrollo en la producción y el comercio, los dueños de las industrias no pudieron atender en forma directa y personal los problemas originados y se vieron obligados a delegar funciones dentro de la misma empresa. De forma similar se debieron aplicar procedimientos que de alguna manera previeran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que protegieran el capital, que dieran información confiable y permitieran una gestión eficaz y eficiente. De esta forma nace el Control Interno como función Administrativa, para que así los objetivos y políticas preestablecidas se cumplan tal y como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la "Comprobación Interna" para asegurarse contra posibles errores y fraudes. Siendo la misma el término con el cual se denomina hoy el Control Interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica. El término de Control Interno reemplazó al de "Comprobación Interna", debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo había sufrido una considerable evolución.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertidos en el

proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

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

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas. En muchos países se han elaborado modelos o informes ajustado a las características de cada uno de ellos, que permite seguir las pautas para la elaboración de los Sistemas de Control Interno.

Entre las referencias más antiguas del término “control interno” de las que se tiene evidencia, corresponde a *L. R. Dicksce en 1905*. Indica este autor que “... *un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada*”. Dicha definición de control interno apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuestas a interrogantes como cuál es la relación entre control interno y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

Podemos definir el control interno como un proceso, es decir, una medida para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Un conjunto de acciones estrechamente estructuradas para alcanzar una meta. Es efectuado por personas, no se refiere a manuales, normativas y modelos, sino seres responsabilizados desde el primer nivel de la organización hasta su base. El sistema de Control Interno se caracteriza por tener en cuenta la división del

trabajo ordenado, ofreciendo la debida protección contra pérdidas por fraude y uso indebido de los recursos por descuido del personal. Así tenemos que este sistema se fundamenta en la separación de funciones entre las distintas áreas, con un carácter mucho más abarcador, al dejar de ser economía el centro del sistema, involucrándose en él a todas las áreas.

Evolución histórica del Control Interno en Cuba

El sistema de Control Interno en Cuba, surge a causa de la situación económica caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros motivado por la influencia de un contexto internacional muy adverso y por las radicales transformaciones que existían. Se hizo necesario contar con una herramienta que permitiera reforzar el control para frenar las violaciones y los hechos delictivos en todos los frentes institucionales.

Antes del Triunfo de la Revolución existían controles, pues el tipo de propiedad que dominaba era la privada y los empresarios a fin de preservar sus bienes, les convenían que se utilizaran de una forma óptima. Al triunfar la Revolución no estaba definida una política económica por lo que se comienza a experimentar con distintos sistemas de direcciones como el Financiamiento Presupuestario, el Cálculo Económico, el Registro Económico y de Dirección y Planificación de la economía. Entre 1975 y 1976 se promulga el Sistema Nacional de la Contabilidad y en 1986 cobra fuerzas la necesidad del control interno. Para la década de los 90 se puede apreciar la recuperación de la Actividad Contable y exigencia de los controles. La normativa contable había adoptado estándares internacionales tratando de buscar alternativas para el desarrollo económico del país.

En 1997 en el V Congreso del Partido se promulga la Resolución Económica donde se señala: *...“En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”* y más adelante se precisa: *“...condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones*

financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...” además es en esta etapa donde surge el Ministerio de Auditoría y Control (MAC).

Más adelante en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en los debates de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se aprueba el lineamiento número 12 del Modelo de Gestión Económica que plantea: *“ la elevación de la responsabilidad y las facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes; así como, fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados, en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”.*

El control en Cuba se define como, control de todos y para todos, porque es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados reviertan en beneficios de toda la masa trabajadora, porque es ella la conductora de la sociedad, la poseedora de los medios de producción y por ende, la beneficiaria del resultado del trabajo.

La importancia que está adquiriendo el Control Interno en los últimos años, debido a varias dificultades en su ejecución, ha hecho necesario que los dirigentes y cuadros asuman de forma efectiva una significativa responsabilidad, que hasta ahora se había dejado en manos de las propias empresas. Es preciso que se tenga claro el concepto de Control Interno para que se pueda actuar al momento de su análisis ya que este no tiene el mismo significado para todas las personas, donde ha estado matizado por una escasa formación de profesionales de nivel medio y superior, evidente desigualdad en el aseguramiento material y financiero vinculado a partir de las posibilidades empresariales y territoriales, donde como consecuencia se originan confusiones dentro de las instituciones.

1.2 Los riesgos empresariales. Definición y clasificación

El riesgo es uno de los conceptos más discutidos en los círculos académicos y profesionales. A tenor de lo anterior se hace necesario analizar el tratamiento

que les dan a los mismos, diferentes autores en la bibliografía existente. Los principales resultados de este estudio se muestran a continuación: En el diccionario *Webster*, el riesgo se define como *“un azar, un peligro; la exposición a una pérdida o a un daño.”*

Según *J. Fred Weston y Eugene F. Brigham*, el riesgo se refiere a la *probabilidad de ocurrencia de un evento desfavorable*. Un concepto de riesgo desde el punto de vista de *Saíz* es el siguiente: *“El riesgo está ligado a la incertidumbre que rodea en general a cualquier hecho económico, en el sentido de contingencias que pueden ocasionar pérdidas. Viene a ser el lado opuesto de la seguridad. El riesgo aumenta con el plazo de tiempo,”* por su parte el *Dr. Antonio Vico* plantea que *“el riesgo es un evento fortuito e incierto resultante de las acciones humanas, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio”*.

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

Causas y factores que originan los riesgos

Para que se pueda decir que existe un riesgo, deben estar presentes tres elementos:

1. La posibilidad de que algo suceda (un evento)
2. Que dicho evento contenga cierta incertidumbre.
3. La espera de un resultado por una inversión.

Pero también el riesgo se hace presente en los créditos y situaciones de negociación o financiación. No habrá que pensarse en el riesgo solamente en el campo de los inversionistas, sino también en toda operación financiera.

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 clasificarlos. 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 Contraloría General de la República propone la división de los riesgos en internos y externos, reconociendo como riesgos internos aquellos provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; y como riesgos externos, los elementos fuera de la organización que afectan, 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 se identifica 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 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.

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.

Utilizando las clasificaciones anteriores, se asume que los riesgos puros pueden ser: propios de las entidades, provenientes del entorno, riesgos inherentes e incorporados.

El 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.

El 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:

1. Riesgos por daños a las propiedades físicas.
2. Riesgos nacidos de actos criminales.
3. Riesgos legales y contractuales.
4. Riesgos personales.
5. Riesgos consecuenciales.

1.3 La Gestión y Prevención de Riesgos como parte del Control Interno.

Se identifica la prevención como la *“acción y efecto de prevenir. Es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse una a otro. Conjunto de acciones organizadas, previamente que promueven un mayor control para fortalecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia”*. (Resolución 13 del 2006 Ministerio de Auditoría y Control MAC).

El análisis de riesgos se ha convertido en un tema recurrente dentro de los Sistemas de Control Interno de las entidades. En el caso de nuestro país se refleja en la vigente Resolución 60 del 2011, que deroga a las Resoluciones 297-03 (MFP, 2003) y 13-06 (MAC, 2006), establece en su Sección Segunda (Gestión y Prevención de Riesgos), artículo 11, inciso A, último párrafo, que: *“Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse”*.

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

Entre las normas que forman parte de este componente se encuentran:

Identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

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

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

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

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área.

Prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas

y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

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

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran

1.4 Procesos:

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

La norma internacional ISO-9001 define un proceso como *“una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”* (ISO, 2000; pp. 6).

Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que *“un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las*

condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no” (Barros, 1994; pp.56).

Existen tres tipos de procesos:

Procesos Estratégicos: Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Claves: Los procesos claves son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos claves aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Estos procesos intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

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

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.

Los procesos poseen las siguientes características:

1. Pueden ser medidos y están orientados al rendimiento
2. Tienen resultados específicos
3. Entregan resultados a clientes.
4. Responden a alguna acción o evento específico.
5. Las actividades deben agregar valor a las entradas del proceso.

Los procesos de negocio pueden ser vistos como un recetario para hacer funcionar un negocio y alcanzar las metas definidas en la estrategia de negocio de la empresa. Las dos formas principales de visualizar una organización, son la vista funcional y la vista de procesos.

Visión funcional: descansa en el organigrama de la empresa como modelo fundamental del negocio; las actividades que debe ejecutar la organización, para cumplir con su misión, se estructuran en conjuntos de funciones relativamente homogéneas

Visión de procesos: se orienta al trabajo mismo que se debe desarrollar en la organización, para que el negocio funcione y entregue un producto o servicio, por el cual un cliente externo está dispuesto a pagar. La vista de procesos es una manera tan poderosa de visualizar y analizar un negocio, porque provee de la lógica con la cual los clientes lo miran; los clientes interactúan con la empresa, a través de los procesos del negocio, contratando un servicio, recibiendo dicho servicio, pagándolo y recibiendo atención de post venta. Cuando se entiende el negocio desde esta perspectiva, es posible evaluar.

Razones de la gestión por procesos

Existen diversos motivos que mueven la gestión de los Procesos dentro de una organización, entre los cuales se encuentran:

- Extensión del programa institucional de calidad.
- Cumplimiento de legislaciones vigentes.
- Crear nuevos y mejores procesos (mejoramiento continuo)
- Entender qué se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos.
- Documentar los procesos para la subcontratación.
- Automatización y organización de los procesos.

El Control Interno como un Proceso

Las organizaciones se han enfocado como tendencia a las tareas y funciones, pero no al proceso, este último es el que permite ver a la organización como un todo, con un objetivo común, satisfacer a los clientes con una alta productividad de sus recursos. En los momentos actuales donde el cliente constituye la razón de ser de toda organización, la gestión debe estar dirigida a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, el término proceso cobra nuevos matices a tono con las modernas tendencias gerenciales.

1.5 Gestión de riesgos

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

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Así, la administración de riesgo empresarial es un proceso realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y el personal de dicha entidad.

Importancia de la administración del Riesgo en Cuba

El Presupuesto del Estado se irá concentrando más en su misión social y en otras tareas estratégicas del desarrollo, y paulatinamente dejará de asumir el financiamiento corriente – y mucho menos el subsidio - de actividades cuyo manejo corresponde sin dudas a las propias entidades productivas.

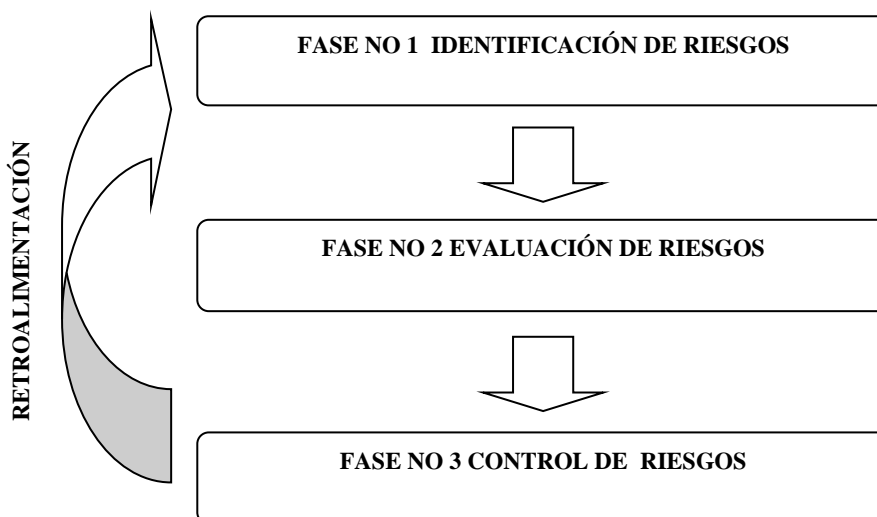
Aspiramos a que cada entidad pueda definir su capacidad de retención de riesgos acorde con su desarrollo financiero y la variable más factible de transferencia a otras entidades, ya sean especializadas, como el caso de las aseguradoras, o bajo otras fórmulas contractuales, incluyendo las más novedosas variantes alternativas.

1.6 Metodología para la gestión de riesgos puros

Metodología general. Fases de identificación, evaluación y control.

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

La metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos organizacionales propuesta está representada como muestra la siguiente figura:



FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

1. Análisis de los procesos organizacionales

La gestión por procesos es de vital importancia en las organizaciones. La organización es tan eficiente como los son sus procesos, es por ello que es necesario el análisis de los eventos que pueden obstaculizar el normal desarrollo de sus actividades.

Deben definirse correctamente los subprocesos, actividades y tareas que se desarrollan para elaborar el mapa de procesos donde se muestre la relación e integración de los mismos en cada uno. Para ello es necesario conocer las siguientes definiciones:

Subprocesos: partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

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

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

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

Se procederá al estudio de los objetivos en cuanto al grado de profundidad en su determinación y formulación y su relación con la misión de la organización y los resultados a alcanzar.

Se entiende por objetivo un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Son declaraciones cualitativas y cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos.

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

Características de los objetivos empresariales: los objetivos deben ser

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

Componentes de un objetivo:

- Un atributo, una escala de medida, un umbral y un horizonte temporal.

Control de los objetivos:

- *Grados de consecución:* expresan el avance previsto, en términos de resultados, que sustentan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su determinación presupone establecer cierta periodización en el horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por años, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.
- *Criterios de medida:* los indicadores y sus magnitudes que permitirán medir los objetivos para el año que se planifica. Debe cuantificarse al

máximo o poder valorarse cualitativamente. Expresan los resultados mensurables y controlables que se prevean alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. Los criterios de medidas pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, de esta manera, no sólo los indicadores de cantidad son procedentes. Pueden también utilizarse criterios referidos a tiempo para lograrlos, calidad a alcanzar, nivel técnico o profesional a lograr y muchos otros.

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

Los objetivos de una entidad son clasificados en cuatro categorías:

- *Estratégicos*: objetivos de alto nivel, alineados con la estrategia y la misión. Marcan la direccionalidad en un horizonte de tiempo predeterminado y señalan las principales metas y resultados a alcanzar por la organización. Dan sentido a las actuaciones y al desempeño de las áreas de trabajo y los directivos. Permiten derivar objetivos de alcance intermedio, que sirven como escalones para lograr los fines más importantes. Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático.
- *Operacionales*: relacionados con la efectividad de las operaciones de la entidad, la utilización eficiente y eficaz de los recursos y la consecución del objeto social. Se establecen como norma para un año y se derivan de los estratégicos, pues tienen como fin determinar las acciones a desarrollar durante ese periodo para contribuir al logro del rumbo trazado.
- *De información*: referidos a la obtención de información confiable. Preparación y utilización de Estados Financieros fiables, incluyendo estados financieros interinos y condensados y datos financieros

seleccionados derivados de tales estados; tales como ganancias realizadas.

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

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

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

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

Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.

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

- Identificar las áreas de resultados claves: Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar

aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización.

- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.
- Analizar cómo y en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización. A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante.
- Deben asignarse prioridades a los objetivos sobre la base de su importancia relativa para establecer las estrategias, asignar los recursos y determinar la magnitud del control.
- Tienen que coordinarse con los dirigentes y unidades implicados en su cumplimiento. Es imposible que se logren los objetivos si los implicados no los conocen y tienen una idea precisa de cuál es el aporte que se necesita de ellos.
- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.
- Fijar los objetivos por escrito. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.
- Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número. Los objetivos estratégicos deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.
- Los objetivos a corto plazo deben estar acordes con los de largo plazo.
- Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.

-
- Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.
 - Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo. Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

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

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

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

- Presencia de bienes de origen histórico (libros, cuadros, tapices, joyas, muebles, elementos estructurales de edificios, entre otros) de valor y de características irrepetibles, cuya pérdida (por incendio, robo, inundación) supondría un grave menoscabo para el patrimonio cultural.
- Existencia de documentos legales de extraordinario valor para las relaciones sociales (registro civil, mercantil, de la propiedad, archivos judiciales) con un alto grado de vulnerabilidad a determinados riesgos (incendio o daños por agua).

- Obras públicas que por su naturaleza (puentes, presas, túneles), están expuestas especialmente a accidentes de la naturaleza (inundaciones, terremotos) de consecuencias catastróficas.
- Reclamaciones vía civil o criminal, por los daños causados a terceros, por el uso o consecuencia de bienes patrimoniales o de uso público (accidentes de carreteras, inundaciones por rotura de presas) o por defectos de los servicios públicos (errores profesionales de la administración, médicos, ingenieros, arquitectos, policías).
- Bienes sometidos a riesgos especiales por razón de su antigüedad, como edificios, monumentos con profusión de elementos combustibles y difíciles condiciones de protección, con una vulnerabilidad adicional ante elementos atmosféricos (contaminantes, lluvias, erosión eólica) que aceleran su deterioro.
- Aglomeraciones humanas, por razón de los servicios prestados, que incrementan en riesgo de catástrofes, con pérdidas importantes de vidas (hospitales, centros de enseñanza), en ocasiones con especial significación social o política (órganos de gobierno, legislativos o de administración general).
- Riesgos graves inherentes a la propia función o servicio asumida por el estado (transporte público, defensa nacional, seguridad ciudadana).
- Riesgos derivados de perjuicios causados a organismos o administraciones extranjeras que por prestigio, y en virtud de leyes internacionales obligan de forma especial.
- Riesgos de significación política, terrorismo, realizada contra la figura del estado.

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

A nivel de empresa los riesgos pueden ser consecuencia tanto de factores internos como externos, es por ello que deben determinarse y formularse concretamente los mismos teniendo en cuenta como mínimo los siguientes aspectos:

Factores externos:

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

Factores internos:

- La estructura de la organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.
- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la entidad.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de la apropiación indebida de los recursos.
- Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

5. Aplicar instrumentos para la identificación de todos los riesgos existentes en los procesos que afectan los objetivos generales o específicos de la organización.

La identificación de eventos comprende una combinación de técnicas e instrumentos que permiten determinar los eventos que obstaculizan el desempeño de los procesos y que constituyen riesgo, basadas en el pasado y en el futuro.

Se sugiere comenzar con la descomposición de los procesos en actividades basados en los flujogramas construidos en el paso 1 y la aplicación de instrumentos de identificación de eventos que puedan suceder en cada una de ellas.

La descomposición de los procesos en tareas alcanzan un mayor nivel de detalle y por eso, es recomendable su utilización. El gestor de riesgo debe ser capaz de analizar la actividad que realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso.

Los instrumentos más comunes son:

- Organigramas: Nos permiten conocer la estructura de la empresa, así como tener un panorama completo de la misma; conocer sobre quién recaen las diferentes responsabilidades y funciones de los diversos.
- Diagramas de flujo: Nos permite visualizar de una forma muy clara todas las operaciones de la empresa y a su vez puede revelarnos todos los tipos de posibles incidentes que podrían causar un accidente en cualquier parte del proceso o actividad que se esté analizando.
- Estados Financieros: El considerar diferentes partidas asentadas en el Balance General, en el Estado de Resultados o en otros Estados Financieros ayudan a recordar áreas de riesgos que de otra forma podrían no identificarse.
- Manuales: Existen varios tipos de manuales en las entidades, todos ellos pueden ser de gran utilidad para la Identificación de Riesgos, los mismos pueden ser:

- Manuales de Operación: De estos se puede conocer entre otros aspectos la operación de la planta, los procesos de producción.
- Manuales de Seguridad: De aquí se puede obtener información sobre las normas y procedimientos de seguridad que imperen en la entidad.
- Manuales de Seguros: Mediante su análisis se conocen las políticas y procedimientos que existen para el manejo de los seguros de la entidad.
- Inspecciones: Sin duda y tal vez el elemento más importante para la identificación de riesgos, es la inspección física de las instalaciones. Para lo cual deberá ser practicada por un experto en la materia.
- Entrevistas: Nos ayudan a completar la información de las otras herramientas y son muy útiles al aplicarlas con los cuestionarios y las inspecciones. Es conveniente efectuarlas de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, a funcionarios, empleados y trabajadores, con el objeto de confrontar la percepción que cada uno de ellos tiene de la organización.
- Contratos: La revisión minuciosa de los contratos nos ayuda a identificar los riesgos legales y contractuales y es conveniente apoyarse en un abogado para realizar esto.
- Proyectos: Esta herramienta permite analizar en los programas de expansión de las entidades, algunos riesgos que se podrían evitar al momento de la construcción.
- Inventarios: Nos permite conocer todo el stop real de activos que posee la entidad, mediante el listado de la existencia real, este inventario se contabiliza y verifica periódicamente, capacitando a la misma para conocer la situación de dicho inventario.
- Inventarios de eventos: Se utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, que pueden ser elaborados internamente en la entidad o ser listas externas genéricas, en cuyo caso deben ser revisadas y adaptadas a la entidad.

- Talleres de trabajo: Reunión de personas de diversas funciones o niveles para desarrollar una lista de acontecimientos relacionados con los objetivos estratégicos de una determinada unidad organizacional.
- Cuestionarios y encuestas: Mediante cuestionarios se puede abordar una amplia gama de cuestiones, enfocadas hacia los factores internos que han dado o pueden dar lugar a eventos.
- Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma: Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten cuando se sobrepasa el umbral preestablecido.
- Seguimiento de datos de eventos con pérdidas: El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos.

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

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

- Riesgo: se anotará el riesgo de la forma más general posible.
- Causas: por qué puede ocurrir u ocurre el riesgo.
- Manifestación: como puede revelarse el riesgo.

7. División de los riesgos puros para su análisis.

Para facilitar el análisis de los riesgos se debe proceder a clasificarlos:

- De acuerdo a su fuente en internos y externos
- De acuerdo a su naturaleza en inherentes e incorporados
- De acuerdo al grupo al que pertenecen en los siguientes

Riesgos de las propiedades físicas: Entendemos por propiedades físicas todos los bienes o activos que posee una entidad, ejemplo: edificios, maquinarias y equipos, materias primas, productos en proceso y terminados, vehículos,

dinero, valores y recursos humanos que laboran en la entidad. Por tanto los riesgos son aquellos que puedan afectar los bienes antes expuestos.

Riesgos nacidos de actos criminales: Dentro de este campo se encuentran los que son perpetrados por los propios empleados de la entidad o por terceros.

Riesgos que nacen de las leyes y contractuales: La posesión de edificios, predios, maquinaria, anuncios,; si una empresa llega a causar un daño a vecinos o visitantes por sus operaciones o actividades, la ley la hace responsable y la obliga a reparar el daño e indemnizar a los perjudicados.

Riesgos personales: Es indudable que las personas representan siempre un factor muy importante dentro de cualquier entidad, por lo que es necesario conocer perfectamente en qué grado pueden verse afectados por cualquiera de los riesgos que los amenazan constantemente, muerte, invalidez total o parcial, inhabilitación temporal, enfermedades y pérdidas de miembros. En general son daños a la integridad físicas de las personas.

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

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

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

Entre las áreas de impacto se encuentran:

- Activos y recursos de la organización.
- Ingresos.
- Costos de actividades tanto directas como indirectas.
- Recursos humanos
- Desempeño.
- Tiempos y programas de actividades.
- El entorno.

- Prestación de servicios o producción.
- Intangibles, tales como reputación, imagen, buena voluntad, calidad de vida.
- Comportamiento organizacional.
- Eficiencia económica.

FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

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

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

En esta etapa se realizan dos acciones fundamentales:

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

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

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

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

Al estimar la frecuencia e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición.

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

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

Método del criterio de frecuencia de Prouty:

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

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

Método del criterio de gravedad o financiero:

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

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

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

Métodos cuantitativos de análisis de riesgos:

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

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

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

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

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

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

FASE 3: CONTROL DE RIESGOS

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

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

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

Cambiar las consecuencias para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas. Esto también podría incluir respuesta a la emergencia, planes de contingencia y de recuperación después de desastres. Puede ser factible o no, dependiendo de qué riesgo se trata, de cómo afecta a los procesos, y de qué beneficios se esperan, dado que la Entidad está compuesta por un conjunto de recursos y necesidades y al eliminar un riesgo se pueden crear otros, lo que haría muy difícil la situación ideal de su eliminación.

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

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

Los mecanismos de transferencia de riesgos incluyen el uso de contratos comerciales, acuerdos de seguros y estructuras organizacionales.

Algunos tipos de situaciones pueden ser solucionadas mediante la transferencia:

- Cuando el riesgo es demasiado grande para que la organización pueda retenerlo y conservar energía para alcanzar sus objetivos.
- Cuando hay obligación oficial de transferir.
- Cuando la transferencia es la técnica más eficiente para enfrentarse al riesgo, aunque la retención sea posible y no exista obligación de transferir.
- Cuando se transfiere un riesgo parcial o totalmente, la organización adquiere un nuevo riesgo: que la organización a la que se ha transferido el riesgo no pueda administrarlo eficazmente.

La transferencia de riesgos, reconocida en la teoría general del riesgo como cobertura, puede realizarse mediante estrategias internas o externas. Las estrategias internas (o de protección natural) son aquellas que la empresa

puede poner en práctica a partir de sus propias operaciones. Las estrategias externas son las que contemplan la utilización de instrumentos producidos por agentes exógenos a la empresa, por lo que su adopción no afectará ninguna de las políticas y estrategias previamente establecidas. Tienen gran aplicación en la administración de los riesgos financieros.

2. Elaboración del Plan de Medidas de Control.

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

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

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

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

Medidas Organizativas:

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

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

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

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

Medidas Materiales:

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

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

Medidas Humanas:

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

- Simulacros de actuación ante fenómenos.
- Servicio de vigilancia permanente.
- Elaboración de manuales donde se describen los procedimientos de operaciones.
- Aplicación de la medicina preventiva, (exámenes médicos periódicos), etc.

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

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

Prevención:

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

Previsión:

Se relaciona con la severidad, es proyectarse en el momento en 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.

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

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

La evaluación de un sistema de control, tanto antes de su implementación como después, debe estar basada en su efectividad económica.

CAPÍTULO II: Aplicación de la Metodología para la administración de riesgos puros en los procesos sustantivos del Centro de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

2.1 Caracterización de la entidad

La Universidad “Oscar Lucero Moya” tuvo el privilegio de ser unos de los primeros Centros de Educación Superior en el país que creó un grupo para estudiar y divulgar las modernas técnicas de dirección. Este se denominó Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección (GETEDI), que en un primer momento y por un período determinado de tiempo, estuvo integrado por solo dos miembros categorizados como “entrenadores de entrenadores” quienes trabajando intensivamente lograron convertir a esa unidad organizativa en un grupo de referencia en la universidad e incluso al nivel del país. Subordinado en sus inicios directamente al Rector de la Universidad, el GETEDI desarrolló su actividad en las direcciones siguientes: el estudio de la ciencia de la dirección y de sus más modernas técnicas con el propósito de asimilarla de forma crítica y ajustadas a las condiciones cubanas, cuya importancia es relevante para garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos de las empresas así como el buen perfeccionamiento de la economía del país; la divulgación y enseñanza de las mencionadas técnicas a cuadros y ejecutivos de organizaciones lucrativas y no lucrativas; y la impartición de cursos de enfoques y métodos tanto en la formación de entrenadores (profesores) de dirigentes, como a profesores de la Universidad para la enseñanza de estas técnicas en el pregrado, y el desarrollo de consultoría a empresas y otras organizaciones.

También se ocupó de impartir clases de dirección en cursos regulares diurnos y por encuentros. La enseñanza de las técnicas modernas de dirección a cuadros y otros ejecutivos empresariales se desarrolló fundamentalmente a través de cursos con las características de que a los mismos asistían los consejos de dirección de las organizaciones, lo que propiciaba dos efectos importantes: por una parte permitía la aplicación de los conocimientos adquiridos en la práctica organizacional debido a la preparación conjunta de

sus cuadros y ejecutivos, y por otra parte, esa forma de desarrollo de cursos posibilitaba que los profesores (entrenadores) adquirieran mayor experiencia debido a la riqueza de conocimientos que se producía por el intercambio con los cursistas.

Un aspecto de gran valor, por su impacto en el desarrollo socio-económico del territorio, lo constituyó el desarrollo de Consultorías Integrales Colaborativas en empresas y otras instituciones no lucrativas. Esta forma de consultoría de nuevo tipo hizo una gran contribución en la preparación de los ejecutivos de las organizaciones en las que se realizaron, por cuanto los dotó de la capacidad de cambio, cuestión esencial para enfrentar los nuevos retos que demandó a las organizaciones, sus cuadros y ejecutivos, la entrada del país al proceso del período especial.

El prestigio alcanzado por el GETEDI y la creación de las condiciones objetivas y subjetivas logradas con su febril actividad propiciaron su paso de Grupo a Centro de Estudios ahora con el nombre de Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM), lo que tuvo lugar en el año 1994. Esta institución además de continuar los estudios de la ciencia de la dirección e igualmente la asimilación de las más avanzadas prácticas contemporáneas de la dirección empresarial, así como de propiciar el empleo de técnicas modernas de dirección, trató de integrar de forma sistemática las investigaciones que se realizaban en los diferentes departamentos docentes sobre las diversas actividades de la gestión empresarial.

En el mes de julio de 1995 la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó la Estrategia Nacional de Preparación y superación de Cuadros de Estado y del gobierno y sus reservas, la que definió la preparación específica en técnicas de dirección como uno de sus cinco componentes en aquel entonces, reconociendo el papel singular que juegan estas en el perfeccionamiento de las cualidades de los dirigentes en cualquier nivel y organización. La propia Estrategia alerta que se debe alejar de cualquier tendencia a la asimilación acrítica de estas técnicas, a la copia mecánica de los modelos, métodos y herramientas procedentes de realidades y sistemas socio-políticos que nada tienen que ver con el contexto cubano, y

señalar que el estudio de estas técnicas debe hacerse bajo el principio martiano que dice: “Injértese en nuestras repúblicas el mundo, más el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas” en referencia directa a la necesidad de elaborar propias concepciones y criterios en materia de dirección y/o administración.

Para dar respuesta a las necesidades surgidas de formación académica de postgrado en el área de conocimiento de la Ciencia de la Dirección en el territorio holguinero, a partir del 15 enero de 1996 comenzó a desarrollarse la primera edición de la maestría en dirección. Hasta la fecha se han desarrollado seis ediciones, obteniendo el título de Máster en dirección más de 100 profesores entre cuadros y ejecutivos empresariales, profesores de la universidad y la escuelas ramales de los territorios de Holguín, Las Tunas y Granma. El desarrollo de la maestría de dirección contribuyó grandemente a que el CEGEM alcanzara uno de sus más importantes objetivos en cuanto a la preparación y superación de cuadros y sus reservas. De igual forma la impartición de diferentes diplomados en gerencia empresarial, en particular el destinado a la preparación y superación de la reserva de cuadros de los que se han realizado once versiones, ha constituido importante aspecto para la pertinencia y el impacto de la actividad del CEGEM en el territorio holguinero.

La actividad en el CEGEM se ha ido consolidando en sus más de 17 años de existencia lo que se refleja en importantes premios que de forma individual y colectiva ha alcanzado su colectivo laboral.

En correspondencia con estas referencias y principales tareas que desarrolla el CEGEM, a partir del año 2003 se precisó como **Misión:**

El Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín, dedicado al estudio de la ciencia de la dirección, coordina y ejecuta procesos que contribuyen a satisfacer necesidades de preparación y superación profesional en la dirección empresarial y pública, realiza proyectos de investigación y servicios científico - técnicos, todo ello para el desarrollo de organizaciones, directivos y sus reservas, profesores y estudiantes, basados en una cultura orientada a la calidad, la profesionalidad, la competitividad y el compromiso con la Patria.

Visión:

Ser un centro de referencia a nivel territorial y nacional en el campo de la Dirección y la Gestión Empresarial y la Administración Pública.

Valores compartidos:

- Cultura orientada a la calidad
- Profesionalidad
- Competitividad
- Compromiso con la patria

Estrategias maestras:

- Educativa y para el trabajo político ideológico
- Informatización
- Internacionalización
- Integración

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS QUE SE DESARROLLAN EN EL CEGEM

1. Investigaciones:

Las investigaciones del Centro de Estudio abarcan dos temáticas de estudios: Perfeccionamiento Empresarial y Perfeccionamiento de la Proyección e Implementación de las Técnicas Avanzadas de Dirección y Superación de Cuadros y Reservas, dentro de la línea de investigación de la universidad Perfeccionamiento Organizacional, aunque en ambos casos se han obtenido logros a destacar hay que decir que aún es insuficiente el liderazgo científico alcanzado.

2. Postgrado y superación de cuadros:

La actividad de Postgrado está dirigida fundamentalmente a la preparación y superación de los cuadros y reservas, abarcando:

Postgrado académico:

- Maestría en Dirección, modalidad presencial. (Seis ediciones realizadas con más de 100 graduados y una en convocatoria).
- Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial (se encuentra iniciado el segundo diplomado de 3 que la componen)

Diplomados:

- Perfeccionamiento Empresarial
- Dirección para cuadros y reservas del MININT
- Dirección
- Marketing

Entrenamientos y cursos de postgrado:

- Dirección Estratégica y por Objetivos
- Dirección por Valores
- Comunicación Comercial y Organizacional
- Investigación de Mercados
- Técnicas y Habilidades de Negociación
- Marketing: una vía para el Perfeccionamiento Organizacional, secretaria Ejecutiva.
- Comportamiento Organizacional: una vía para el perfeccionamiento de las entidades.
- Consultorías en: gestión empresarial, gestión de los servicios, gestión de los procesos de capacitación.

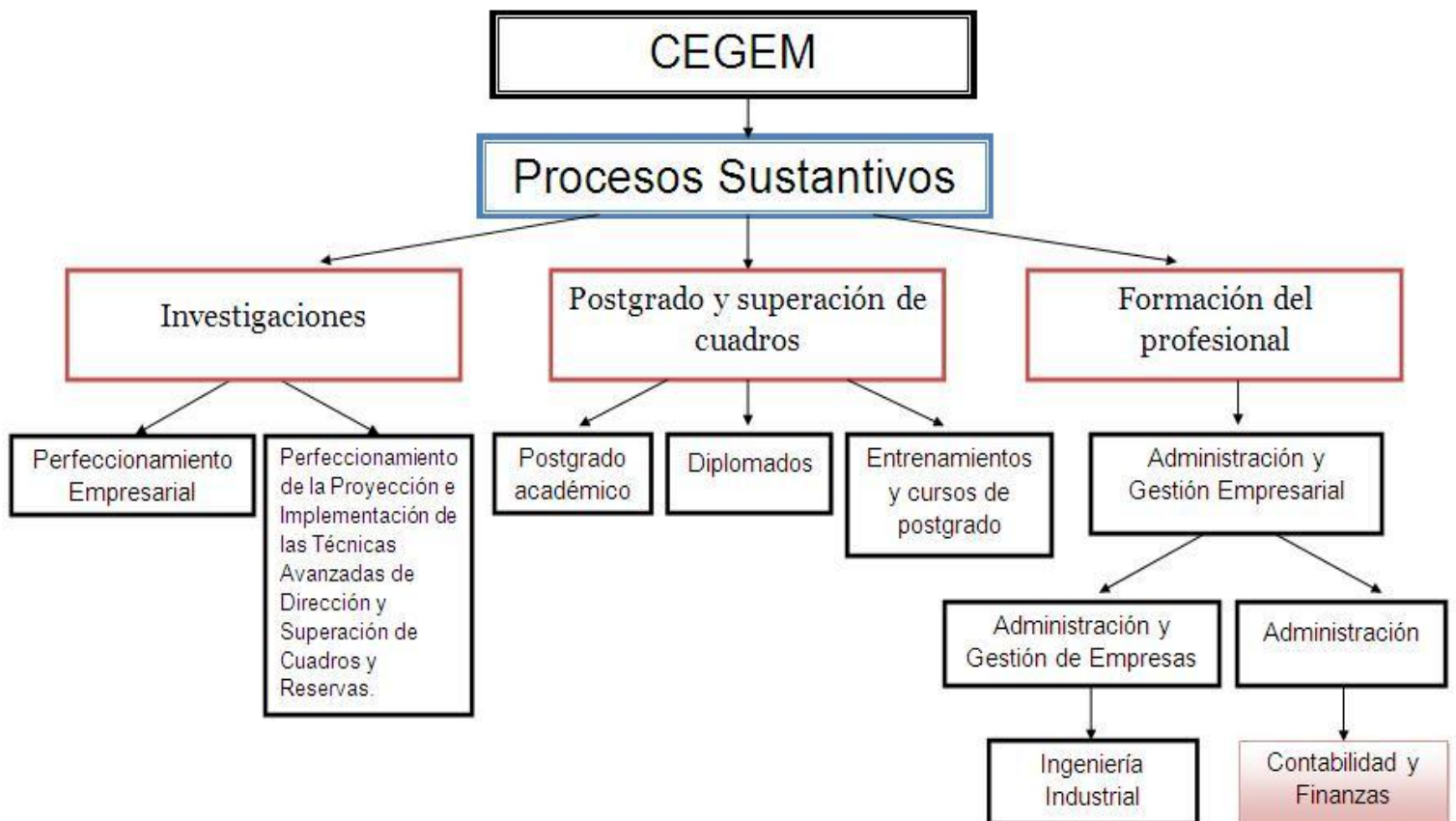
3. Formación del profesional:

En la actividad docente de Pregrado, el Centro de Estudio se encarga de la formación en Administración y Gestión Empresarial en las carreras de Ingeniería Industrial Contabilidad y Finanzas, impartiendo dos disciplinas:

- Administración y Gestión de Empresas, en la carrera de Ingeniería Industrial, con tres asignaturas: Administración, Dirección Estratégica y Dirección Comercial.
- Administración: en la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, con seis asignaturas: Administración General, Sistemas Organizativos,

Comportamiento Humano, Mercadotecnia, Dirección Estratégica, Funcionamiento de las Organizaciones.

Estos procesos se pueden resumir de la siguiente forma:



Para el logro de la misión y el cumplimiento de los objetivos, CEGEM se trazó una estrategia general contentiva de estrategias específicas que involucraron a todos los miembros del centro. El plan de trabajo de cada trabajador, constituyó una herramienta válida para medir los resultados y derivar los objetivos generales a los departamentos, profesores y trabajadores no docentes, en relación con sus potencialidades y necesidades, unido a un efectivo sistema de regulación y control y un monitoreo continuo que permitió tomar las medidas correctivas en caso de desviaciones del comportamiento real de los criterios de medida con respecto a lo proyectado.

De igual forma, el diseño estratégico elaborado, permitió dar respuesta a los requerimientos en los campos de las ciencias administrativas, así como enfrentar situaciones previstas en el plan contra desastres al tomar todas las medidas preventivas y preparar al personal en materia de defensa en general y defensa civil en particular.

La calidad de los procesos se fundamenta en la ejecución de las ideas rectoras de la Educación Superior en Cuba y la sólida preparación del claustro, que incide de manera determinante en la educación en valores de los estudiantes de pregrado y de postgrado.

El CEGEM extiende su quehacer protagónico y su influencia hacia los CUM a través de las disciplinas que atiende y su participación en los procesos evaluativos, así como a los cuadros y reservas del territorio que reclaman superación profesional. Las relaciones con el CAP, los CAM y entidades socializadoras como la ANEC se clasifican como satisfactorias, debido a la respuesta a cada una de las solicitudes realizadas. Se mantiene colaboración con otros CES, lo que ha permitido trabajar en la elevación de la categoría científica y académica del claustro, entre otros aspectos de importancia. Se mantienen vínculos de colaboración, en el ámbito nacional e internacional.

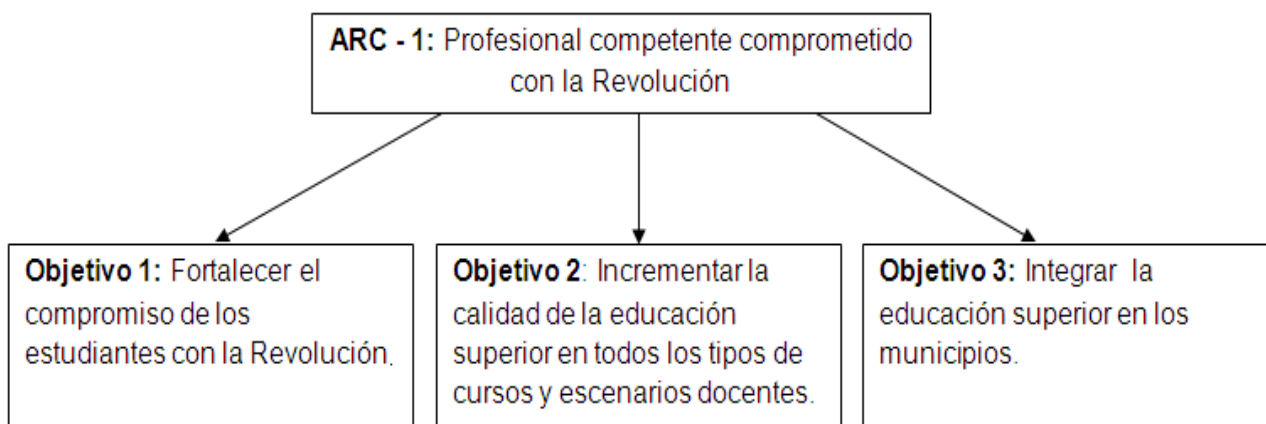
El enfoque más difundido es el funcional que presenta la Administración como la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar. El mismo hace énfasis en presentar una respuesta a la pregunta acerca de qué hacen los dirigentes, y es reconocido como la forma más adecuada para el estudio y comprensión del trabajo de dirección.

La planificación, al igual que las demás funciones administrativas, se ha convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa, en su seno se desarrolla un trabajo de planeación en varias áreas, resumido en planes de diferentes tipos:

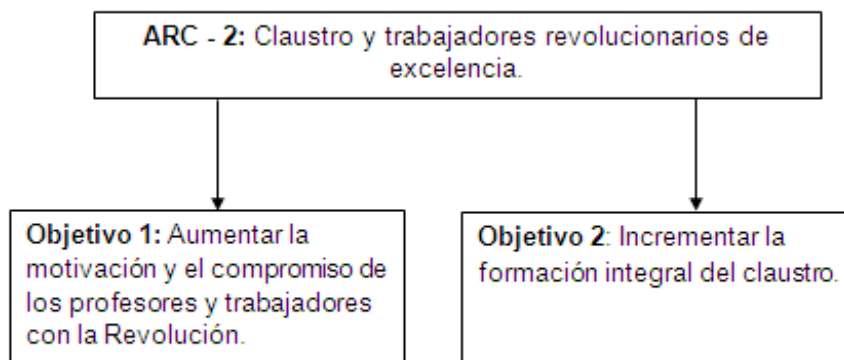
1. Planeación Estratégica: Donde se describe la misión, visión, valores y procesos sustantivos que se desarrollan en el centro. La misma sirve de base para el desarrollo de los planes restantes, que aunque se presentarán de forma individual, conforman los elementos puntuales de trabajo del curso.

2. Objetivos de trabajo: Es el plan derivado de los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES) y la Facultad de Ciencias Económicas (FACCE), el mismo está conformado por las áreas de resultado clave siguientes:

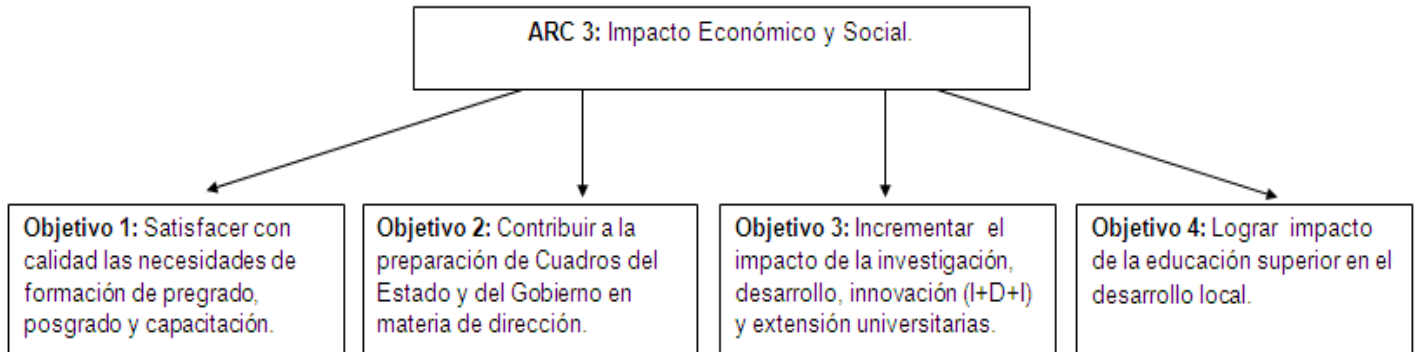
- ARC - 1: Profesional competente comprometido con la Revolución, compuesta por 3 objetivos.



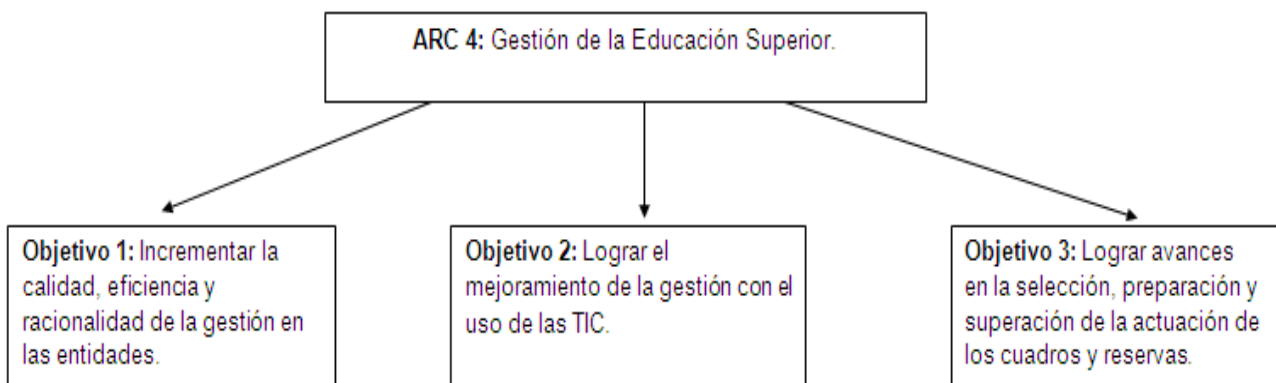
- ARC - 2: Claustro y trabajadores revolucionarios de excelencia con 2 objetivos.



- ARC - 3: Impacto económico y social con 4 objetivos.



- ARC - 4: Gestión de la Educación Superior con 3 objetivos.



Cada uno de estos objetivos tiene sus respectivos indicadores de medida y el sistema de regulación y control de los mismos.

3. Plan de Superación Profesional: Este plan rige la lógica de superación interna de los profesores del centro hacia las diversas formas de superación existentes tanto dentro como fuera de la universidad. Se conforma con unos objetivos generales que se persiguen con el plan, objetivos específicos, principios que regulan el plan y las principales vertientes a utilizar en la superación de los profesores así como la distribución de los Modos de Formación utilizados para la capacitación y desarrollo de los trabajadores sobre la base del Capítulo VI artículo 19

-
- de la Resolución 29/06 del MTSS para cada uno de los miembros del centro. Un elemento muy importante de este plan es la Estrategia de Formación de Doctores y Máster en el período que comprende enero 2011 – 2015 y finalmente concluye con el sistema de control del plan.
4. Plan de Ciencia e Innovación Tecnológica: Este plan contiene la política de ciencia e innovación tecnológica del CEGEM compuesta por una declaración general, los retos de la actividad científica, las competencias distintivas del investigador y unos lineamientos a seguir.
 5. Plan de Trabajo Metodológico: Contiene la estrategia para el Trabajo Metodológico, un balance de logros y dificultades de esta actividad en el centro y las prioridades y objetivos para el curso académico. Detalla el plan de actividades metodológicas divididas en reuniones, clases, talleres, seminarios científicos, así como el plan de controles a clases.
 6. Plan de Postgrado: Presenta la oferta de superación profesional post graduada que oferta el centro a las entidades del territorio. En el mismo se constata la presencia de tres diplomados, ocho cursos de postgrado y un entrenamiento.
 7. Plan de Riesgos: Presenta la aplicación de la Resolución 60/2011 mostrando elementos relacionados con el riesgo: proceso, actividad, código del riesgo, descripción del riesgo, causas del riesgo, probabilidad de ocurrencia, impacto, evaluación del riesgo, acción de control del riesgo a implementar, responsables y fecha de cumplimiento.
 8. Presupuesto: Contiene la información relacionada con el presupuesto asignado al centro fundamentalmente asociado a teléfono y los ingresos tanto en CUC como MN.
 9. Plan de trabajo mensual: Son los planes operativos que se elaboran teniendo en cuenta las afectaciones mensuales del MES, UHOLM y FACCE, el cual contiene las prioridades del mes en curso y la distribución de las actividades por días.
 10. Planes de Trabajo Individual anual: Este plan contiene la derivación de los objetivos del CEGEM a los miembros del mismo, teniendo en cuenta sus responsabilidades y categorías docentes, académicas y científicas.

-
11. Planes de Trabajo Individual mensual: Son los planes operativos que se elaboran teniendo en cuenta las afectaciones mensuales del MES, UHOLM, FACCE y CEGEM, el cual contiene las prioridades del mes en curso y la distribución de las actividades por días para cada miembro.

El CEGEM está definido, como base de su estructura organizativa, por Áreas de resultados claves con cada uno de sus objetivos específicos y sus respectivos criterios de medidas. Su composición por categoría docente es la que se presenta el (Anexo 1).

El centro cuenta con una plantilla aprobada de 25 trabajadores, de ellas ocupadas en un 100% (aunque al tratarse de una entidad organizativa dentro de la facultad de ciencias económicas, no le es dada la determinación de fluctuación del personal por esfuerzos propios). La categoría ocupacional de técnico representa el 95.83% de la fuerza empleada según la plantilla cubierta, seguida por el personal dirigente con el 8.33%, mientras que el de servicio ocupa el 4.17% del total. El resto de las categorías son inexistentes en el centro de estudio por su dependencia jerárquica y funcional.

Desde el punto de vista de la actividad docente el centro está organizado en una disciplina perteneciente a la carrera de Ingeniería Industrial y diversas asignaturas que se imparten a dicha carrera y a Contabilidad y Finanzas.

Coordinación. Mecanismos de Coordinación

Los mecanismos de coordinación en dicho centro de estudio se evidencian de manera muy diversa. Se parte de que la interacción social es amplia como se muestra (Anexo 2).

La puesta en práctica de cada uno de los mecanismos de coordinación se evidencia en la vida diaria del centro de estudios con acciones como:

- Supervisión del cumplimiento de los planes de trabajos individuales.
- Existencia de política de ciencia e innovación tecnológica del CEGEM, donde se establecen compromisos individuales.
- Realización de reuniones de trabajo y sesiones científicas.

- Realización de trabajos metodológicos.
- Sentido de pertenencia con el desarrollo y cumplimiento de cada una de las metas establecidas con la vida del CEGEM. Donde se ajustan de acuerdo a las posibilidades de los profesores y habilidades de los mismos el cumplimiento de las mismas.
- Existencias de normas de trabajo y habilidades para el cumplimiento de los posgrados, diplomados, cursos y maestría. Sustentado esto con las categorías docentes entre otros aspectos. Se encuentra normado el proceso de trabajo sustentado con los programas de las asignaturas según los diferentes planes de estudios.
- Se evidencia ajuste mutuo en algunas situaciones asociadas a la prevención del incumpliendo de las tareas asignadas al centro de estudio y más ahora que el mismo se encuentra inmerso en diversas tareas, pero también para el desarrollo de las actividades de forma general ya que los miembros del centro buscan apoyo unos con otros. Las capacidades distintivas de los integrantes del centro favorecen al cumplimiento de las tareas.
- La supervisión directa se evidencia al tener una persona que tome la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones esto se demuestra con los jefes de disciplinas y los periódicos controles a clases y programas de las asignaturas.

Los mecanismos de coordinación en dicho centro de estudio están encaminados al cumplimiento de las metas y a la satisfacción no solo de los recursos humanos para los cuales trabaja sino también los que lo sustentan.

En el caso del centro estudiado no existe una estructura definida ya que existe una relación lineal entre el directivo y los subordinados, sin agrupaciones de actividades enmarcadas en ninguna unidad organizativa.

Los individuos se especializan no obstante es cultura del centro de estudios a través de sesiones científicas solidarizar el conocimiento y su actualidad. La

capacitación es más efectiva en estos marcos. A través del reconocimiento de los resultados se aumenta la eficacia y la productividad en el mismo. En resumen se especializa el trabajo pero se familiariza.

El tramo de control (número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente) es un tramo amplio pues el director se relaciona con los subordinados directamente. El tramo de control funciona adecuadamente pues la comunicación vertical es aceptable, la supervisión es buena y no agobiante pues esta no desalienta en ningún sentido la autonomía de los integrantes del centro.

Se manifiesta alto grado de descentralización. En una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez. Más personas contribuyen con información a la toma de decisiones, esto se refleja en las reuniones de trabajo y demás actividades del centro de estudios donde se tienen en cuenta ideas y criterios manifestados por todos los niveles. Así de esta manera, los integrantes del centro no se sienten fuera del accionar diario haciendo a la organización más flexible y las personas más responsables.

Estos resultados se reflejan en la encuesta aplicada a 10 trabajadores (Anexo 3) donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 100% de los encuestados se relaciona directamente con el director.
- El 90% plantea que el director cuenta con el apoyo de los subordinados para cualquier tarea.
- El 100% está de acuerdo se trabaja en equipo dentro de la organización.
- El 90% plantea que la participación de los trabajadores es algo real en la empresa.
- El 100% plantea la participación vincula a los trabajadores al logro de los objetivos.
- El 80% plantea que los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a la organización y control de su propio trabajo.

-
- El 70% está de acuerdo que los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar aportes significativos a la gestión.
 - El 100% está de acuerdo que los trabajadores perciben que sus aportes y sugerencias son atendidos.
 - El 100% está de acuerdo que el personal es el activo más importante del centro.
 - El 70% está de acuerdo en que la creatividad e imaginación son muy frecuentes en el trabajo.
 - El 80% percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en esta.
 - El 100% está de acuerdo en que su jefe otorga participación a los trabajadores para el logro de los objetivos.

El proceso de control en el CEGEM se realiza a través del Sistema de Regulación y Control a todos los planes de trabajo, el cual facilita un trabajo eficaz en el departamento, atendiendo a la planificación efectiva de cada uno de estos así como del grado considerable de la Universidad dentro de los planes de estudio y superación.

Además el Plan de Trabajo Individual posee un control automatizado donde se puede conocer el grado de cumplimiento de la actividad y los implicados en la misma, brindando un resumen de las actividades cumplidas, incumplidas y postergadas de forma general para la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM), la FACCE y el CEGEM y para cada uno de los miembros de este centro.

Este control automatizado facilita hacer los reportes del cumplimiento del Plan de Actividades mensual que se solicitan por la Decana alrededor de los días veinte de cada mes. Cada uno de los planes de trabajo individual y colectivo, tienen una expresión dentro del plan mensual y estos son controlados por el sistema.

En particular el Plan de ciencia y Técnica se controla a través de diferentes rendiciones de cuenta y de igual manera se realiza un corte semestral para el Plan de Trabajo Metodológico.

2.2 Diagnóstico del estado actual de la gestión y prevención de riesgos en el Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

El Sistema de Control Interno implementado en el centro objeto de estudio se ha diseñado acorde a lo establecido por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República con el objetivo de garantizar el funcionamiento del mismo y para evitar afectaciones a sus actividades, medios materiales, equipos y demás activos. A partir del Sistema de Control Interno implementado en el CEGEM como parte de la Facultad de Ciencias Económicas, se logra detectar algunas deficiencias y en ocasiones las acciones necesarias para anularlas, por lo que se percibe una generalización en este sentido, observándose una necesaria profundización en la implementación del control interno como un centro independiente y no como parte asociada a las actividades de la facultad. Para comprobar el nivel de conocimiento de los trabajadores sobre la administración de riesgos en el centro, se realizó una encuesta (Anexo 4) donde se reflejaron los siguientes resultados:

1. El 90% coincide que están identificados los procesos sustantivos, claves y de apoyo en su organización.
2. El 90% coincide que están determinados los objetivos de cada proceso estratégico, clave y de apoyo.
3. El 100% coincide que están fijados los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.
4. El 100% coincide que los objetivos de la entidad y de las áreas representan la guía de la dirección de la entidad, tanto por el Consejo de Dirección, como por los dirigentes de las áreas y por los trabajadores.

5. El 90% coincide que no conoce los eventos que constituyen obstáculos para las actividades que se desarrollan en los procesos de la organización.
6. El 50% conoce si están definidas las fuentes internas y externas que puedan generar riesgos en los procesos de la organización.
7. El 70% conoce si en su área se han identificado los principales riesgos y peligros potenciales (internos y externos), así como las causas que los provocan.
8. El 50% no conoce si existe un análisis exhaustivo del riesgo de acuerdo a la fuente de donde proviene (interna o externa), su naturaleza y el tipo de riesgo.
9. El 50% no conoce si se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos y se estiman las pérdidas potenciales que provocan.
10. El 50% no conoce los métodos de evaluación de riesgos (cuantitativos o cualitativos) para determinar su frecuencia y el impacto que provocan en la organización.
11. El 50% no conoce los riesgos de mayor impacto y la prioridad que se establece para su atención.
12. El 50% no conoce si se determinan las alternativas y técnicas necesarias para enfrentar los riesgos.
13. El 50% no conoce si se establecen las medidas para llevar a cabo las alternativas de acuerdo a la prioridad de atención del riesgo.
14. El 70% no conoce si las medidas que se establecen, cuentan con un análisis del costo de su aplicación y la efectividad en minimizar los daños.
15. El 90% conoce si se construye el plan de prevención de riesgos, como resultado del proceso de identificación y evaluación de riesgos.
16. El 50% conoce si se realiza un chequeo sistemático del plan de prevención en los Consejos de Dirección y ante la ocurrencia de hechos o manifestaciones se toman acciones conducentes a su eliminación.

17. El 50% no conoce si existe un sistema de información que permita conocer los factores de cambios internos o externos que puedan introducir nuevos riesgos o minimizar los existentes.
18. El 90% conoce sus responsabilidades y las tareas que le corresponden para prevenir los riesgos o enfrentarlos en caso de manifestarse.
19. El 50% poseen datos sobre los riesgos que se han manifestado y las afectaciones que han producido.
20. El 100% considera que la actividad de gestión de riesgos debe planificarse a corto, mediano y largo plazo.

Resultados del diagnóstico del Componente Gestión y Prevención de Riesgos de acuerdo con la Guía de Autocontrol de la Res. 60/2011 de la Contraloría General de la República (Anexo 5) mostrando las siguientes consideraciones:

1. El Plan de Plan de Prevención de Riesgos aprobado, se confecciona en la Facultad de Ciencias Económicas, afectando la gestión de riesgos en todas sus etapas (Identificación, Evaluación y Control) lo que revela que no es aplicable a las características específicas del centro objeto de estudio.
2. En el componente *Prevención de Riesgos* la norma de “Actualización el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos”, se encuentra afectado por la dependencia jerárquica y funcional que presenta la institución.

2.3 Aplicación de la metodología para la Prevención y Gestión de Riesgos de los procesos sustantivos.

FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

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

Los objetivos de la entidad se encuentran determinados por áreas de resultados claves, para establecer la relación entre las áreas de resultados claves y los procesos sustantivos se procede a realizar una matriz de correlación entre procesos y áreas de resultados claves para establecer los objetivos estratégicos a los que responde cada proceso en el CEGEM en función de establecer la influencia que tiene cada proceso en el cumplimiento de los objetivos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Después de analizar la matriz de correlación (Anexo 6) se determina que los objetivos estratégicos que tienen mayor incidencia en el resultado final, son los siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

2. Determinar las fuentes de riesgos (externas e internas).

EXTERNAS

Avances tecnológicos.

La situación económica a nivel mundial, bajo una crisis que afecta fundamentalmente a los países subdesarrollados y especialmente a Cuba, incide en la existencia de obsolescencia tecnológica, por lo que mantener actualizadas las tecnologías en relación a las necesidades de desarrollo económico, es muy difícil. Además la ciencia avanza diariamente y son cada vez más, las herramientas que se utilizan para dar solución a los problemas de la compleja sociedad actual. Ello supone que en determinados temas no es suficiente para el cumplimiento de los objetivos, en cuanto a la cantidad y calidad de los ordenadores en laboratorios y estaciones de trabajo, así como el equipamiento especializado de las disciplinas que lo requieran. En el caso del centro objeto de estudio se cuenta con:

- 17 computadoras para el trabajo de los docentes e investigadores, la mayoría de ellas con buena actualidad tecnológica.
- 2 Laptop modelo HP Dual Core,
- 11 Core 2 Dúo de escritorio.
- 1 Celerón.
- 2 Haier del programa de la batalla de ideas.
- 1 PIII.
- Conectividad de 12 PC a la red nacional y 3 a Internet.
- 3 impresoras.

-
- 1 proyector de video.
 - 2 escáneres.

Expectativas cambiantes de los clientes.

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

Desastres naturales e incendios.

Cuba se encuentra ubicada en una zona geográfica vulnerable a la ocurrencia de catástrofes naturales, como ciclones, huracanes, lluvias intensas, sequía prolongada e incendios forestales, afectando a la integridad física del centro. La Provincia de Holguín específicamente, posee ciclos de intensas sequías que afectan las actividades docentes. En períodos anteriores hubo que adoptar el método de semipresencialidad con los alumnos, al tener que evacuarlos para sus lugares de residencia y trayendo con ello afectaciones a la economía, incluyendo la finca de nuestro centro y otras instalaciones. También influyeron sobre la salud del personal, al no disponer de la suficiente agua para el aseo personal y otros usos. Como una de las medidas adoptadas se aprobó reducir el horario laboral de los trabajadores.

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

Circunstancias económicas de la organización, el país e internacionales.

La crisis económica mundial que comenzó en el año 2008 y se ha extendido hasta la actualidad originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. Estas circunstancias añadidas al Bloqueo económico, político y social que ha impuesto el gobierno de Estados Unidos hacia nuestro país, entorpecen adelanto económico normal de un país subdesarrollado. Estas infinitas trabas paralizan un conjunto de proyectos y compras planificadas que en un tipo de economía como la nuestra es fundamental.

Cambios económicos que afecten el presupuesto.

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

INTERNAS

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

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

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

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

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

Composición del claustro en cuanto a categorías docentes, académicas y científicas.

La cantidad de premios y nominaciones de acuerdo al potencial existente.

El trabajo en las salidas que tributan al plan de ciencia y técnica.

El número de publicaciones por profesor equivalente.

Proyectos que sirvan de núcleo para la generación de la ciencia.

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

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

Tormenta de ideas: desarrollada con los especialistas de las áreas que por su cargo o responsabilidad aportaron información.

Flujogramas de procesos: Se utilizó la desagregación de los procesos, en subprocesos, actividades y tareas y se identificaron los eventos que puedan afectar los mismos en su desarrollo, lo que afectaría el cumplimiento de los objetivos.

Manuales de Operación: En ellos se obtuvo información acerca de los diferentes servicios prestados así como de los procedimientos utilizados en la misma.

Manuales de Seguridad: Entre estos manuales uno de los más utilizados fueron los relacionados con la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República y el Plan de Prevención de Riesgos de la Facultad de Ciencias Económicas.

Entrevistas no estructurada: se realizaron entrevistas a los trabajadores y directivos de las unidades para su colaboración en la identificación de eventos, debido a sus conocimientos acerca de las áreas y de las actividades que en ella se desarrollan.

Luego de esto se procedió a depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que su número sea innecesariamente excesivo (Anexo 7).

4. División de los riesgos puros para su análisis:

Se clasifican los riesgos para su análisis de acuerdo a su fuente en internos y externos (Anexo 8), de acuerdo a su naturaleza en inherentes e incorporados, además se dividen en 5 grupos (Anexo 9) obteniendo el siguiente resultado:

Clasificación de los riesgos de acuerdo a su fuente	Cantidad	% de incidencia
Riesgos internos	25	78
Riesgos externos	7	22

Los resultados muestran que los riesgos que provienen de origen interno, poseen mayor repercusión ya que representan el 78% del total de riesgos.

Clasificación de los riesgos de acuerdo a su fuente	Cantidad	% de incidencia
Riesgos inherentes	18	56
Riesgos incorporados	14	44

En este caso los riesgos inherentes tienen mayor significación, pues representan el 56% del total de riesgos.

Clasificación de los riesgos de acuerdo al grupo que pertenecen	Cantidad	% de incidencia
Riesgos por daños a las propiedades físicas	4	12
Riesgos nacidos de actos criminales	5	16
Riesgos legales o contractuales	5	16
Riesgos personales	-	-
Riesgos consecuenciales	18	56

Los riesgos consecuenciales son los más significativos ya que representan el 56% del total de riesgos.

FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

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

a. Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto. (Anexo 10)
Método del criterio de frecuencia de Prouty: mediante el mismo se clasificaron los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se agruparon según los criterios siguientes, en el horizonte de tiempo en que evaluó la empresa objeto de investigación.

Probabilidad de ocurrencia: (frecuencia)

Frecuente: sucede regularmente. Probablemente ocurrirá en todas las ocasiones. (Mensual).

Moderado: sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede ocurrir en algún momento. (Anual).

Poco frecuente: ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (Cada 5 años).

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

Probabilidad de consecuencia (impacto)

Catastrófico: efectos masivos con daños severos. Si se pone en peligro la supervivencia de la entidad.

Grave: efectos importantes. Si se afectan las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.

Moderado: efectos significativos. Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

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

De este proceso se resume:

Probabilidad de ocurrencia (frecuencia)		
Frecuencia	Cantidad	% de incidencia
Frecuente	3	9
Moderado	16	50
Poco Frecuente	13	41

En correspondencia con los datos anteriores, los riesgos más frecuentes son los moderados (50%), seguidos de los Poco Frecuentes (41%) y los Frecuentes (9%).

Probabilidad de consecuencia (impacto)		
Frecuencia	Cantidad	% de incidencia
Catastrófico	2	6
Grave	12	38
Moderado	16	50
Leve	2	6

En relación a la probabilidad de consecuencia obtenemos que los riesgos Moderados son los más representativos (50%), luego se encuentran los Graves (38%) y finalmente Catastróficos y Leves (6%).

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

a. Determinación a través de la aplicación de técnica (Mapa de Riesgos) (Anexo 11)

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

En el Mapa de Riesgo encontramos que un riesgo alto se representa por rojo, el color naranja representa un riesgo medio y el amarillo un riesgo bajo y que los de mayor prioridad están ubicados en la parte superior del gráfico, los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte más baja. Se considerará la siguiente estructura para priorizar la atención de los riesgos dentro de cada nivel, teniendo en cuenta primero el impacto financiero del daño que provocaría el evento y su relación con la probabilidad de ocurrencia.

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

Orden de Prioridad de los Riesgos	Cantidad	% de incidencia
Alta	14	44
Media	16	50
Baja	2	6

Se considerará la siguiente estructura para priorizar la atención de los riesgos dentro de cada nivel, teniendo en cuenta primero el impacto financiero del daño que provocaría el evento y su relación con la probabilidad de ocurrencia. En este caso los riesgos de prioridad alta representan un 44% y conllevan una mayor cantidad de medidas y atención para ser erradicados, puesto que no se

pueden retener ni asumir debido a que los niveles de pérdida que implican no pueden ser asumidos por el presupuesto de la entidad y por el peligro que representan dentro de la organización, los riesgos de prioridad media son los de mayor incidencia con el 50% seguidos por los de prioridad baja con un 2%, estos últimos no necesitan de un volumen de recursos grande y pueden ser reducidos fundamentalmente con medidas organizativas.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los riesgos según su nivel de prioridad (Anexo 12).

FASE 3: CONTROL DE RIESGOS

1. Asumir la alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo. (Anexo 13)

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

Las alternativas de solución se muestran a continuación:

Alternativas de solución al riesgo	Cantidad	% de incidencia
Eliminar sus causas y disminuir los efectos	8	25
Evitarlo	22	69
Retenerlo – Asumirlo	2	6
Transferirlo	-	-

2. Elaboración del Plan de Medidas de Control.

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

Existen dos tipos de técnicas, en el (Anexo 13) se detalla cual fue propuesta para cada riesgo identificado.

Las técnicas son: Prevención y Previsión.

b. Determinar las técnicas de control (Anexo 13)

De la determinación de las técnicas resulta:

Técnicas de Control	Cantidad	% de incidencia
Prevención	20	63
Previsión	3	9
Prevención/ Previsión	9	28

c. Determinar el tipo de medida de control correspondiente a cada riesgo.
 Las medidas de control se dividirán en: Organizativas, Humanas y Materiales.
 (Anexo 13)

Es necesario destacar que la fase de Control de Riesgos es la base para la posterior formulación de las Actividades de Control, por lo que se recomienda al centro objeto de investigación que formule las actividades de control en correspondencia al cumplimiento de las actividades.

Tipo de Medida	Cantidad	% de incidencia
Organizativas	60	90
Humanas	3	4
Materiales	4	6

Como se puede observar las medidas organizativas representan el 90% para el control de los riesgos, seguidas se encuentran las materiales (6%) y las humanas (4%).

Para concluir la etapa de control se confecciono una propuesta de plan de prevención para los procesos sustantivos que se muestra en el (ANEXO 14). El mismo presenta un conjunto de acciones de carácter ético, técnico, de control y organizativo que le permite a la dirección de la institución, manotear los eventos que quebrantan el correcto funcionamiento de los procesos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El Plan de Prevención propuesto constituye una herramienta de trabajo para mitigar los eventos 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.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación constituye una herramienta para el avance en la perfección del Sistema de Control Interno en el centro objeto de estudio, así como su Gestión por Procesos. Los resultados obtenidos en la aplicación de la Metodología, permitió estimar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y confeccionar la propuesta del Plan de Prevención en correspondencia con las características de la entidad.

Como resultado de este trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Se cumple con el objetivo de la investigación ya que se aplicó una metodología que contribuya a la administración de riesgos en los procesos sustantivos del Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
2. La dependencia jerárquica y funcional que presenta el centro de estudios afecta su gestión de riesgos en todas las etapas (Identificación, Evaluación y Control).
3. Se identifican 32 riesgos potenciales y se evalúan de acuerdo a la metodología aplicada.
4. Se elabora el Plan de Prevención de Riesgos para los procesos sustantivos, proporcionando un mayor control de los eventos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que permite tomar decisiones precisas y eficaces.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación y las conclusiones anteriormente señaladas, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. El centro de estudios debe implementar el Control Interno por Componentes y Normas de acuerdo a la Res.60/2011 de la CGR, independientemente de su dependencia jerárquica y funcional con la FACCE.
2. La entidad objeto de investigación debe continuar la consolidación de su experiencia en la práctica en función a la administración de riesgos en el contexto del Sistema de Control Interno a partir de los resultados obtenidos y de la aplicación continua de la metodología cuando se detecten cambios.
3. La institución debe ofrecer al personal cursos de capacitación sobre el Control Interno y sus componentes, ya que estos son parte importante del perfeccionamiento de la gestión organizacional.
4. Mantener la actualización permanente del Plan de Prevención de Riesgos teniendo en cuenta que el mismo es dinámico y cambiante.

BIBLIOGRAFÍA

1. (2013). Plan de Prevención de Riesgos. FACCE. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
2. Arce, M., Documentación para la administración de riesgos. Grupo Kaisen, S.A. Disponible en: Kaisen@grupokaisen.com.
3. Baca, A, "La Administración de Riesgos Financieros". Revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, No. 11, México, 1997.
4. Blanco Camping, Blanca E, Tesis (Doctorado). Procedimiento para la evaluación de los Riesgos Empresariales de operación con métodos de la matemática borrosas, Universidad de La Habana Editorial Universitaria, 2008 ISBN 978-959-16-066204.
5. Calderín, B. C. (2012). Metodología para la gestión y prevención de riesgos del proceso sustantivo de Formación de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". . Contabilidad y Finanzas. Holguín, Oscar Lucero Moya.
6. CANEC.SA (2008). Curso especial sobre la Resolución 297/2003. La Habana.
7. CAPOTE, G. (2000): Los nuevos conceptos de control interno. Informe COSO. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
8. Colectivo de autores. Gestión por procesos. Departamento de Industria y Tecnología, Comercio y Trabajo. Asociación de la Industria Navarra. España 2002.
9. Comité de Normas Cubanas. Norma Cubana 76. Prevención de los Riesgos Laborales. La Habana. Año 2000.
10. Fajardo, G. B. (2003). Resolución 297. Definiciones del Control Interno. Contenido de sus Componentes y sus Normas. MFP. Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios.
11. Garau, J. Guía para la Gestión de Calidad de los Procesos. Institut the Treball Social Services Socials. España 2005.

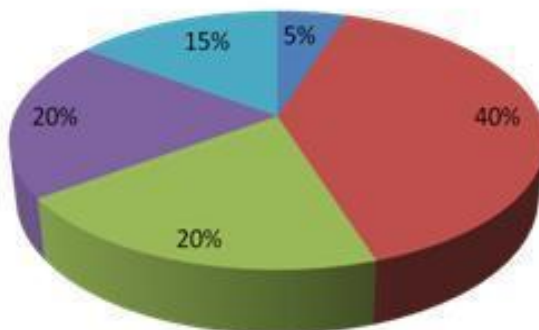
12. Gonzalo Alonso, F. (Mayo - Junio 2006). Gerencia de Riesgos. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso.
13. <http://www.gestiopolis.com>. El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.
14. León, Mauricio. Matriz de Control Interno. [en línea noviembre 2004] disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.
15. Ley 107-09 " De la Contraloría General de la República de Cuba ". La Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.
16. López, R. A. A. (2011). Consultor electrónico del contador y el auditor. La Habana: es una producción de la Consultoría de Servicios Económicos de la Casa Consultora DISAIC.
17. Material Integral de Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno.
18. Peña, M. B. (2012). Metodología para la gestión y prevención de los riesgos en los procesos de apoyo de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Contabilidad y Finanzas. Holguín, Oscar Lucero Moya.
19. Pérez, K. H. (2012). Implementación del Componente Gestión y Prevención de Riesgo según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en el Proceso de Comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso en Artex S.A. Contabilidad y Finanzas. Holguín, Oscar Lucero Moya.
20. Portela, G. M. B. (2011). Resolución 60. Normas del Sistema de Control Interno. Cuba, Contraloría General de la República.
21. QUINCOSA D, Y. (2006): Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Disponible en: www.monografía.com.
22. República, C. G. d. I. (2011). Guía de autocontrol por Componentes y Normas de acuerdo con la Resolución 60 del 2011.
23. Rivas, L. D. (2012). Implantación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos según lo establece la Resolución 60/2011 CGR. Aplicación

- al proceso Gestión de Operaciones en la Empresa de Omnibus Urbanos de Holguín. Contabilidad y Finanzas. Holguín, Oscar Lucero Moya.
24. Rodríguez, R. G. (2012). Metodología para la gestión y prevención de los riesgos en los procesos estratégicos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Contabilidad y Finanzas. Holguín, Oscar Lucero Moya.
25. Rondón, M. M. (2012). 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. Contabilidad y Finanzas. Holguín, Oscar Lucero Moya.
26. Suárez, B. C. (2012). Propuesta del diseño e implantación del componente Gestión y Prevención de riesgos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en la UEB TRANZMEC Holguín. Contabilidad y Finanzas. Holguín, Oscar Lucero Moya.
27. Trabajadores, C. d. (2012). Trabajo Final del Modulo Equipo. Holguín, CEGEM.
28. Trabajo en PowerPoint del Ministerio de Finanzas y Precios." Control Interno, expectativas y realidades". Año 2008.
29. VI CONGRESO DEL PCC: Información sobre el resultado del Debate los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2011.
30. Wales, J. and L. Sanger (2012). Wikipedia Kiwix. San Francisco, CA, (Estados Unidos), Fundación Wikimedia: Enciclopedia libre y políglota.
31. Zorrilla, Z. Juan Pablo (2004). La Administración de los Riesgos. México, 2004.

ANEXOS

Anexo 1: Composición de las Categorías Docentes

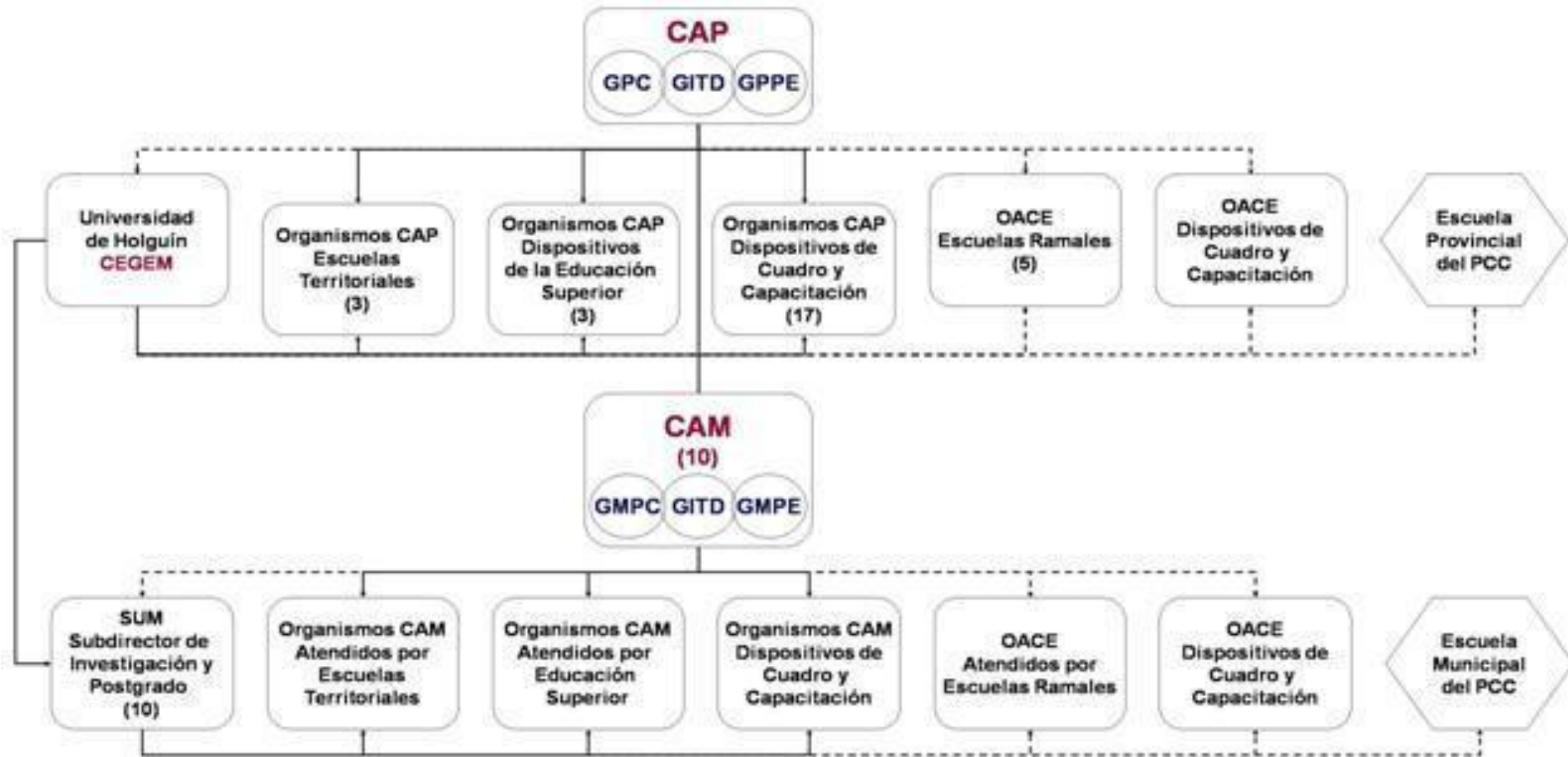
Profesor Equivalente	13,2
Profesor Titular	1
Profesor Auxiliar	8
Asistente	4
Instructor	4
Adiestrado	3



■ Profesor Titular
 ■ Profesor Auxiliar
 ■ Asistente
 ■ Instructor
 ■ Adiestrado

Composición de las categorías docentes del CEGEM

Anexo 2: Relaciones del CEGEM para la actividad de superación de Cuadros y Perfeccionamiento Empresarial.



Anexo 3: Encuesta sobre participación

Preguntas	Si	No	Algunas veces
¿Se relaciona usted directamente con su jefe?			
¿En general se puede decir que el director cuenta con el apoyo de los subordinados para cualquier tarea que se plantea?			
¿Considera usted que se trabaja en equipo dentro de la organización?			
¿La participación de los trabajadores es algo real en la empresa?			
¿La participación vincula a los trabajadores al logro de los objetivos?			
¿Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a la organización y control de su propio trabajo?			
¿Los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar aportes significativos a la gestión?			
¿Los trabajadores perciben que sus aportes y sugerencias son atendidos?			
¿El personal es el activo más importante del centro?			
¿La creatividad e imaginación son muy frecuentes en el trabajo?			
¿El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en esta?			
Considera usted que su jefe otorga participación a los trabajadores para el logro de los objetivos.			

Anexo 4: Encuesta sobre los riesgos

No	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	No sé	
1	Están identificados los procesos estratégicos, claves y de apoyo en su organización				
2	Están determinados los objetivos de cada proceso estratégico, clave y de apoyo				
3	Están fijados los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves				
4	Cree usted que los objetivos de la entidad y de las áreas representan la guía de la dirección de la entidad, tanto por el Consejo de Dirección, como por los dirigentes de las áreas y por los trabajadores.				
5	Conoce los eventos que constituyen obstáculos para las actividades que se desarrollan en los procesos de la organización				
6	Están definidas las fuentes internas y externas que puedan generar riesgos en los procesos de la organización				
7	En su área se han identificado los principales riesgos y peligros potenciales (internos y externos), así como las causas que los provocan.				
8	Existe un análisis exhaustivo del riesgo de acuerdo a la fuente de donde proviene (interna o externa), su naturaleza y el tipo de riesgo				
9	Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos y se estiman las pérdidas potenciales que provocan				
10	Conoce los métodos de evaluación de riesgos (cuantitativos o cualitativos) para determinar su frecuencia y el impacto que provocan en la organización				
11	Conoce los riesgos de mayor impacto y la prioridad que se establece para su atención				
12	Se determinan las alternativas y técnicas necesarias para enfrentar los riesgos				
13	Se establecen las medidas para llevar a cabo las alternativas de acuerdo a la prioridad de atención del riesgo				
14	Las medidas que se establecen cuentan con un análisis del costo de su aplicación y la				

	efectividad en minimizar los daños				
15	Se construye el plan de prevención de riesgos como resultado del proceso de identificación y evaluación de riesgos				
16	Se realiza un chequeo sistemático del plan de prevención en los Consejos de Dirección y ante la ocurrencia de hechos o manifestaciones se toman acciones conducentes a su eliminación.				
17	Existe un sistema de información que permita conocer los factores de cambios internos o externos que puedan introducir nuevos riesgos o minimizar los existentes				
18	Los trabajadores conocen sus responsabilidades y las tareas que le corresponden para prevenir los riesgos o enfrentarlos en caso de manifestarse				
19	Los trabajadores poseen datos sobre los riesgos que se han manifestado y las afectaciones que han producido				
20	Considera que la actividad de gestión de riesgos debe planificarse a corto, mediano y largo plazo.				

Anexo 5: Diagnóstico (Guía de Autocontrol Res.60/2011 CGR).

COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"				
No	Aspectos a Verificar	Si	No	N/P
Identificación del riesgo y Detección del Cambio				
1	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	X		
2	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): <ul style="list-style-type: none"> • Expediente de las acciones de control realizadas. • Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias. • Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). • Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. • Estados de opinión de la población. • Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados. • Informes de balance de trabajo anual. • Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas de centro. • Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. • Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. • Resultados de encuestas realizadas. • Análisis del organigrama de la entidad. • Diagramas de flujos. • Manuales. • Contratos. • Otras fuentes. 	X		
3	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente	X		
4	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.	X		
5	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.	X		
6	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.	X		
7	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo	X		

	identificado.			
8	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado	X		
9	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.	X		
Determinación de los objetivos de control				
10	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar partir de los riesgos identificados.	X		
11	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.	X		
12	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.	X		
13	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización	X		
14	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.	X		
Prevención de riesgos				
15	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.	X		
16	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.	X		
17	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		
18	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos	X		
19	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.	X		
20	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.	X		
21	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.		X	
22	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones		X	
23	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos	X		
TOTAL POR RESPUESTAS		21	2	

Anexo 6: Matriz de Correlación

Áreas de Resultados Claves	Objetivo / Objetivo	Procesos Sustantivos		
		Investigaciones	Postgrado y superación de cuadros	Formación del profesional
ARC - 1: Profesional competente comprometido con la Revolución	Objetivo 1.- Fortalecer el compromiso de los estudiantes con la Revolución y con su universidad, el cumplimiento de sus deberes y la participación consciente en la vida universitaria y en la sociedad.			
	Objetivo 2.- Incrementar la calidad de la educación superior en todos los tipos de cursos y escenarios docentes.	x	x	x
	Objetivo 3.- Integrar la educación superior en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible.			
ARC - 2: Claustro y trabajadores revolucionarios de excelencia.	Objetivo 4.- Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores y trabajadores con la Revolución y con la HOLM.			
	Objetivo 5.- Incrementar la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político ideológica, pedagógica y científica.		x	
ARC 3: Impacto Económico y Social.	Objetivo 6. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país.		x	x
	Objetivo 7. Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración-dirección.		x	

	Objetivo 8. Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo, innovación (I+D+i) y extensión universitarias, en cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social.	x		
	Objetivo 9. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local DL económico - social, en los municipios con proyectos piloto con liderazgo del CAM y una influencia significativa en los demás municipios.			
ARC 4: Gestión de la Educación Superior.	Objetivo 10.- Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con las posibilidades reales del país.		x	x
	Objetivo 11.- Lograr el mejoramiento de la gestión con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la educación superior.			
	Objetivo 12.- Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas.		x	

Anexo 7: Inventario de Riesgos

No	Riesgos	Causas	Manifestación
1	Baja preparación del claustro	No elaboración del Plan de Capacitación y desarrollo en función de las necesidades del claustro. Falta de control en la ejecución del mismo. Falta de verificación del personal a contratar.	Mala calidad de las actividades docentes
2	Pérdida de turnos de clases	Falta de medidas disciplinarias en casos injustificados. No recuperación de los turnos de clases.	Incumplimiento del horario docente
3	Mala calidad de las actividades docentes	Falta de conocimiento sobre las necesidades de capacitación y superación del claustro en base a los resultados del plan anual.	Incumplimiento de los objetivos de los años
4	Incumplimiento de los objetivos del modelo del profesional	Desconocimiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen en el cumplimiento de estos objetivos.	Egresados que no poseen las habilidades y valores específicos de la profesión
5	Investigaciones estudiantiles no pertinentes	Desconocimiento del banco de problemas del territorio.	Investigaciones no alineadas con las prioridades nacionales y territoriales
6	Poca incorporación de estudiantes a la actividad investigativa	Deficiente la labor del tutor investigativo.	Insuficientes resultados de investigaciones estudiantiles en cuanto a participación en eventos, premios, publicaciones. Se concentran en un número reducido de estudiantes
7	Fraude académico	Inexistencia de acciones específicas para la lucha contra el fraude en la Estrategia Maestra Principal. Labor educativa del claustro deficiente.	Disminución del prestigio institucional. Baja calidad de los egresados
8	No visibilidad de los resultados de investigaciones estudiantiles	Falta de organización de la pirámide investigativa. Deficiente labor del tutor investigativo.	Escasas publicaciones de resultados investigativos de los estudiantes
9	Inadecuada gestión de proyectos	Falta de organización de la pirámide investigativa.	Los estudiantes no pertenecen a proyectos de investigación

10	Insuficientes medios de apoyo a la docencia, obsolescencia y mala calidad de los existentes	Déficit de materiales y medios de enseñanza por cada disciplina.	Disminución de la calidad de las actividades docentes
11	Bajo impacto y pertinencia de las investigaciones	Desconocimiento sobre el banco de problemas del territorio. Falta de sistematicidad en la motivación estudiantil y organización la pirámide investigativa.	Insuficiente solución a problemas profesionales territoriales a través de las investigaciones estudiantiles. Insatisfacción de la sociedad con relación al actuar de la universidad en sus requerimientos.
12	Poca visibilidad de los resultados investigativos de profesores	Inexistencia de sesiones de trabajo donde se presenten las vías y normas para las publicaciones. Desconocimiento de los resultados individuales en la evaluación del desempeño.	Insuficiente presentación de los resultados investigativos en eventos de impacto, así como insuficiente número de publicaciones. No reconocimiento social a la actividad científica universitaria.
13	Escasa participación en eventos	Deficiencias en la información y comunicación en los eventos y los requisitos de presentación.	Poca socialización de los resultados investigativos
14	No generalización de resultados de investigaciones	Carencia de convenios de colaboración con entidades para este fin. Falta de estrategia de integración con el territorio en aras de la alineación con las prioridades.	No aplicación práctica de los resultados de investigaciones doctorales y de maestrías a la solución de problemas territoriales o nacionales.
15	No aplicación de resultados de investigaciones a la docencia de pregrado.	Falta de determinación en los resultados investigativos que deben incluirse en la docencia de pregrado y controlar su aplicación.	Se limita a los estudiantes de la adquisición de técnicas, métodos y procedimientos novedosos, producto de la investigación científica para la solución de problemas profesionales
16	Dificultades con el acceso a internet	Falta de planificación en la utilización de este servicio priorizando a los investigadores con más resultados. Escasos recursos para la adquisición de este servicio.	Se limita al acceso de los investigadores y a los estudiantes a información actualizada y novedosa imprescindible para su preparación
17	Otorgamiento de títulos indebidos	Falta de control de la actividad del Técnico de postgrado y expedientes desactualizados.	Disminución del prestigio de la institución. Obtención de Grados Científicos o Académicos, así como certificados de cursos de postgrado y de otras figuras sin cumplir los créditos establecidos.

18	Plagio de resultados investigativos	Deficiente trámite de obtención de la propiedad intelectual sobre los resultados. Deficiente trabajo de los que fungen como tribunales, tutores u oponentes en los actos. Desconocimiento del código de ética de los investigadores.	Apropiación indebida de los resultados de otros investigadores. Falta de respeto a la comunidad científica. Compra – venta ilícita de textos científicos
19	Canalización indebida de recursos destinados a la investigación	Falta de control de los recursos destinados a la investigación.	Utilización de recursos de proyectos o que deben destinarse al apoyo a los investigadores en beneficio personal
20	No organización de la pirámide investigativa.	Carencia de una estrategia para la organización de la pirámide investigativa y desconocimiento de las investigaciones.	Doctores en Ciencias que no aceptan ser tutores de otros aspirantes o maestrantes. Falta de pertinencia en las investigaciones. Investigaciones espontáneas no asociadas a proyectos ni a prioridades.
21	Desmotivación	Mal planificado e ineficiente distribución del trabajo.	Disminución de la calidad de los procesos sustantivos
22	Insuficiente cantidad de profesores con categoría docente superior	Falta de estrategia para el cambio de categoría docente con las potencialidades del claustro como fundamento.	Baja calidad de la docencia
23	Insuficiente número de Doctores y Maestros en Ciencias	Mala elaboración de la estrategia y planificación de CIT.	No se logra el ambiente académico y científico que debe caracterizar a la institución. Las investigaciones se concentran en un número reducido de docentes
24	Pérdida de activos y útiles	Falta de medidas de seguridad y chequeos periódicos de AFT y útiles.	No se cuenta con los activos y útiles para el desarrollo de las actividades, restándole calidad a estas.
25	Violaciones de la seguridad informática	Falta de procedimientos a seguir en la utilización de los equipos y servicios informáticos. Res 127 del MIC.	Utilización de literatura prohibida. Aparición de mensajes contrarrevolucionarios en la red informática. Utilización de cuentas de correo electrónico por parte de terceros.
26	Pérdida de información valiosa	Carencia de recursos necesarios para ejecutar las salvas periódicas de la información relevante.	Desaparición de información relevante de los equipos de almacenamiento.

27	Impunidad ante la detección de hechos delictivos	Violación del reglamento disciplinario interno.	No se logra detectar quién cometió el hecho. Se logra detectar y no se toman las medidas.
28	Incendio	Carencia de conocimientos de protección contra incendios. Falta de áreas para fumadores.	Daños materiales y a personas.
29	Insuficiente aseguramiento para defensas doctorales y de maestrías, así como para predefensas.	Falta de planificación y solicitud de recursos en tiempo.	No se atiende debidamente a los tribunales de defensas y predefensas doctorales y de maestría. No se apoya materialmente a los aspirantes.
30	Daños ocasionados por catástrofes naturales.	Vientos fuertes, ciclones, huracanes, inundaciones, tormentas eléctricas.	Deterioro de la estructura física de los locales.
31	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo y socialismo entre otros.	Insuficiente nivel de exigencia y control en cuanto a la entrega y calidad de las actas de exámenes por los profesores. Falta de análisis con los departamentos docentes del sistema de medidas para asegurar la pureza del proceso de evaluación en los exámenes.	Creación de un clima laboral desfavorable. Pérdida de prestigio de la institución. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.
32	Falta de Seguridad en los locales que contienen AFT de gran valor y necesarios para el trabajo.	Insuficientes medios para la protección de los locales.	Se facilita la ocurrencia de actividades delictivas, auto robo y otras manifestaciones

Anexo 8: Fuente de los Riesgos

No	Riesgos	Fuente	
		Interna	Externa
1	Baja preparación del claustro	X	
2	Pérdida de turnos de clases	X	
3	Mala calidad de las actividades docentes	X	
4	Incumplimiento de los objetivos del modelo del profesional	X	
5	Investigaciones estudiantiles no pertinentes	X	
6	Poca incorporación de estudiantes a la actividad investigativa		X
7	Fraude académico	X	
8	No visibilidad de los resultados de investigaciones estudiantiles	X	
9	Inadecuada gestión de proyectos	X	
10	Insuficientes medios de apoyo a la docencia, obsolescencia y mala calidad de los existentes		X
11	Bajo impacto y pertinencia de las investigaciones	X	
12	Poca visibilidad de los resultados investigativos de profesores	X	
13	Escasa participación en eventos		X
14	No generalización de resultados de investigaciones	X	
15	No aplicación de resultados de investigaciones a la docencia de pregrado.	X	
16	Dificultades con el acceso a internet		X
17	Otorgamiento de títulos indebidos	X	
18	Plagio de resultados investigativos	X	
19	Canalización indebida de recursos destinados a la investigación	X	
20	No organización de la pirámide investigativa.	X	
21	Desmotivación		X
22	Insuficiente cantidad de profesores con categoría docente superior	X	
23	Insuficiente número de Doctores y Maestros en Ciencias	X	
24	Pérdida de activos y útiles	X	
25	Violaciones de la seguridad informática	X	
26	Pérdida de información valiosa	X	
27	Impunidad ante la detección de hechos delictivos	X	
28	Incendio	X	
29	Insuficiente aseguramiento para defensas doctorales y de maestrías, así como para predefensas.		X

30	Daños ocasionados por catástrofes naturales.		X
31	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros.	X	
32	Falta de Seguridad en los locales que contienen AFT de gran valor y necesarios para el trabajo.	X	

Anexo 9: Clasificación y División de los Riesgos

No	Riesgos	Naturaleza		Grupo
		Inherente	Incorporado	
1	Baja preparación del claustro	x		Consecuencial
2	Pérdida de turnos de clases	x		Legal o Contractual
3	Mala calidad de las actividades docentes	x		Consecuencial
4	Incumplimiento de los objetivos del modelo del profesional	x		Consecuencial
5	Investigaciones estudiantiles no pertinentes	x		Consecuencial
6	Poca incorporación de estudiantes a la actividad investigativa	x		Consecuencial
7	Fraude académico	x		Nacidos de Actos Criminales
8	No visibilidad de los resultados de investigaciones estudiantiles	x		Consecuencial
9	Inadecuada gestión de proyectos	x		Consecuencial
10	Insuficientes medios de apoyo a la docencia, obsolescencia y mala calidad de los existentes		x	Consecuencial
11	Bajo impacto y pertinencia de las investigaciones	x		Consecuencial
12	Poca visibilidad de los resultados investigativos de profesores		x	Consecuencial
13	Escasa participación en eventos	x		Consecuencial
14	No generalización de resultados de investigaciones		x	Consecuencial
15	No aplicación de resultados de investigaciones a la docencia de pregrado.		x	Consecuencial
16	Dificultades con el acceso a internet		x	Consecuencial
17	Otorgamiento de títulos indebidos		x	Legal o Contractual
18	Plagio de resultados investigativos	x		Nacidos de Actos Criminales
19	Canalización indebida de recursos destinados a la investigación		x	Nacidos de Actos Criminales
20	No organización de la pirámide investigativa.		x	Consecuencial
21	Desmotivación	x		Consecuencial

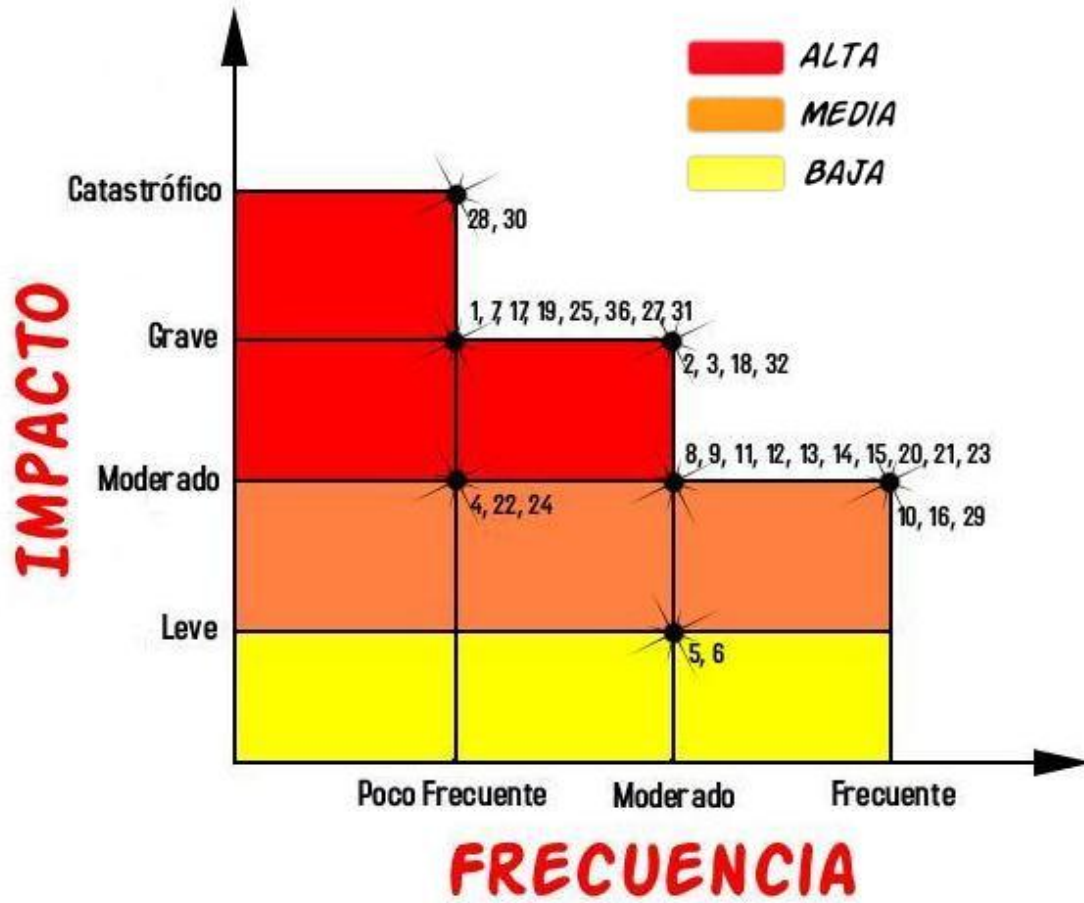
22	Insuficiente cantidad de profesores con categoría docente superior		x	Consecuencial
23	Insuficiente número de Doctores y Maestros en Ciencias		x	Consecuencial
24	Pérdida de activos y útiles		x	Nacidos de Actos Criminales
25	Violaciones de la seguridad informática	x		Legal o Contractual
26	Pérdida de información valiosa	x		Legal o Contractual
27	Impunidad ante la detección de hechos delictivos		x	Legal o Contractual
28	Incendio	x		Propiedades Físicas
29	Insuficiente aseguramiento para defensas doctorales y de maestrías, así como para predefensas.		x	Propiedades Físicas
30	Daños ocasionados por catástrofes naturales.	x		Propiedades Físicas
31	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros.	x		Nacidos de Actos Criminales
32	Falta de Seguridad en los locales que contienen AFT de gran valor y necesarios para el trabajo.		x	Propiedades Físicas

Anexo 10: Frecuencia e Impacto de los riesgos

No	Riesgos	Frecuencia	Impacto
1	Baja preparación del claustro	Poco Frecuente	Grave
2	Pérdida de turnos de clases	Moderado	Grave
3	Mala calidad de las actividades docentes	Moderado	Grave
4	Incumplimiento de los objetivos del modelo del profesional	Poco Frecuente	Moderado
5	Investigaciones estudiantiles no pertinentes	Moderado	Leve
6	Poca incorporación de estudiantes a la actividad investigativa	Moderado	Leve
7	Fraude académico	Poco Frecuente	Grave
8	No visibilidad de los resultados de investigaciones estudiantiles	Moderado	Moderado
9	Inadecuada gestión de proyectos	Moderado	Moderado
10	Insuficientes medios de apoyo a la docencia, obsolescencia y mala calidad de los existentes	Frecuente	Moderado
11	Bajo impacto y pertinencia de las investigaciones	Moderado	Moderado
12	Poca visibilidad de los resultados investigativos de profesores	Moderado	Moderado
13	Escasa participación en eventos	Moderado	Moderado
14	No generalización de resultados de investigaciones	Moderado	Moderado
15	No aplicación de resultados de investigaciones a la docencia de pregrado.	Moderado	Moderado
16	Dificultades con el acceso a internet	Frecuente	Moderado
17	Otorgamiento de títulos indebidos	Poco Frecuente	Grave
18	Plagio de resultados investigativos	Moderado	Grave
19	Canalización indebida de recursos destinados a la investigación	Poco Frecuente	Grave
20	No organización de la pirámide investigativa.	Moderado	Moderado
21	Desmotivación	Moderado	Moderado
22	Insuficiente cantidad de profesores con categoría docente superior	Poco Frecuente	Moderado
23	Insuficiente número de Doctores y Maestros en Ciencias	Moderado	Moderado
24	Pérdida de activos y útiles	Poco Frecuente	Moderado
25	Violaciones de la seguridad informática	Poco Frecuente	Grave
26	Pérdida de información valiosa	Poco Frecuente	Grave

27	Impunidad ante la detección de hechos delictivos	Poco Frecuente	Grave
28	Incendio	Poco Frecuente	Catastrófico
29	Insuficiente aseguramiento para defensas doctorales y de maestrías, así como para predefensas.	Frecuente	Moderado
30	Daños ocasionados por catástrofes naturales.	Poco Frecuente	Catastrófico
31	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros.	Poco Frecuente	Grave
32	Falta de Seguridad en los locales que contienen AFT de gran valor y necesarios para el trabajo.	Moderado	Grave

Anexo 11: Mapa de Riesgos



Anexo 12: Niveles de prioridad de los riesgos

No	Riesgos	Orden de Prioridad		
		Alta	Media	Baja
28	Incendio	x		
30	Daños ocasionados por catástrofes naturales.	x		
2	Pérdida de turnos de clases	x		
3	Mala calidad de las actividades docentes	x		
18	Plagio de resultados investigativos	x		
32	Falta de Seguridad en los locales que contienen AFT de gran valor y necesarios para el trabajo.	x		
1	Baja preparación del claustro	x		
7	Fraude académico	x		
17	Otorgamiento de títulos indebidos	x		
19	Canalización indebida de recursos destinados a la investigación	x		
25	Violaciones de la seguridad informática	x		
26	Pérdida de información valiosa	x		
27	Impunidad ante la detección de hechos delictivos	x		
31	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros.	x		
10	Insuficientes medios de apoyo a la docencia, obsolescencia y mala calidad de los existentes		x	
16	Dificultades con el acceso a internet		x	
29	Insuficiente aseguramiento para defensas doctorales y de maestrías, así como para predefensas.		x	
8	No visibilidad de los resultados de investigaciones estudiantiles		x	
9	Inadecuada gestión de proyectos		x	
11	Bajo impacto y pertinencia de las investigaciones		x	
12	Poca visibilidad de los resultados investigativos de profesores		x	
13	Escasa participación en eventos		x	
14	No generalización de resultados de investigaciones		x	
15	No aplicación de resultados de investigaciones a la docencia de pregrado.		x	
20	No organización de la pirámide investigativa.		x	
21	Desmotivación		x	
23	Insuficiente número de Doctores y Maestros en Ciencias		x	
4	Incumplimiento de los objetivos del modelo del profesional		x	
22	Insuficiente cantidad de profesores con categoría docente superior		x	
24	Pérdida de activos y útiles		x	
5	Investigaciones estudiantiles no pertinentes			x
6	Poca incorporación de estudiantes a la actividad investigativa			x

Anexo 13: Control de los Riesgos

No	Riesgo	Alternativa	Técnica	Tipo de Medida	Medida de Control
1	Incendio	Evitar	Prevención / Previsión	Organizativa	Organizar al personal por grupos o brigadas que actúen de acuerdo a las posibles manifestaciones que estimulen el riesgo. Incidir en la creación de una cultura de la necesidad de la protección contra incendios. Promover la importancia de no fumar dentro de los departamentos y habilitar un área con este fin. Controlar la ubicación y calidad del cableado que generan electricidad.
				Materiales	Habilitar un área contra incendios que tenga los medios de extinción necesarios.
2	Daños ocasionados por catástrofes naturales.	Evitar	Prevención / Previsión	Organizativa	Mantenerse informado a través los diferentes medios de comunicación y cumplir las medidas orientadas por la dirección y la Defensa Civil.
				Materiales	Resguardar y/o proteger todos los recursos materiales del centro. Sellar las ventanas del exterior.
3	Pérdida de turnos de clases	Evitar	Prevención / Previsión	Organizativa	Tomar medidas disciplinarias en caso injustificado. Recuperación obligatoria de los turnos de clase

4	Mala calidad de las actividades docentes	Eliminar causas y reducir efectos	Prevención / Previsión	Organizativa	Preparar con anterioridad los temas a impartir en las clases e impulsar la participación de los estudiantes en los mismos. Garantizar que se ejecute el correcto mantenimiento y control sobre las instalaciones y locales donde se realiza la actividad docente. Velar por la correcta utilización, cuidado y conservación de las instalaciones docentes así como su equipamiento por parte de los estudiantes y docentes.
5	Plagio de resultados investigativos	Evitar	Prevención	Organizativa	Agilizar los trámites de obtención de la propiedad intelectual sobre los resultados. Intensificar el trabajo de los que fungen como tribunales, tutores u oponentes en los actos. Divulgar el código de ética de los investigadores
6	Falta de Seguridad en los locales que contienen AFT de gran valor y necesarios para el trabajo.	Eliminar causas y reducir efectos	Prevención	Organizativa	Tomar las Medidas pertinentes que impidan el almacenamiento o tenencia de recursos valiosos sin las medidas de protección requeridas. Que los Jefes de Áreas garanticen la debida seguridad de los locales de diferentes áreas de la universidad para evitar robos, priorizando las áreas más vulnerables. Chequeo diario durante la realización del Relevó del Servicio de guardia del Estado de puertas y ventanas, así como el estado del sellaje.
7	Baja preparación del claustro	Eliminar causas y reducir	Prevención / Previsión	Organizativa	Elaborar Planes de Capacitación y Superación a los profesores que lo requieran (maestrías, doctorados, postgrados).

		efectos		Humanas	Implementar un programa de preparación metodológica para los profesores que provengan de fuentes ajenas a la educación y garantizar que estos cumplan con los patrones de calidad requeridos para la enseñanza superior.
8	Fraude académico	Eliminar causas y reducir efectos	Prevención	Organizativa	Analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal de TPI en la Universidad. Adopción de medidas organizativas en el proceso de elaboración, reproducción, conservación y custodia, aplicación y calificación de exámenes. Aplicar y exigir el cumplimiento de las normas establecidas para la formación y funcionamiento de los tribunales de exámenes. Establecer un adecuado control del trabajo docente de los profesores con vistas a asegurar la aplicación rigurosa del sistema de evaluación establecido.
				Humanas	Análisis de la connotación moral del fraude docente y lograr el compromiso de los estudiantes para erradicarlo y continuar priorizando dentro del proceso de formación de los estudiantes la creación de sólidos valores alrededor de la honradez, la honestidad la austeridad y la lucha abierta contra el fraude.
9	Otorgamiento de títulos indebidos	Eliminar causas y reducir efectos	Prevención / Previsión	Organizativa	Incrementar el control a la actividad del responsable de los postgrados y mantener la documentación y expedientes de los estudiantes actualizados.
10	Canalización indebida de recursos destinados a la investigación	Evitar	Prevención	Organizativa	Incrementar el control de los recursos destinados a la investigación.

11	Violaciones de la seguridad informática	Eliminar causas y reducir efectos	Prevención	Organizativa	Aumentar la seguridad de los locales con equipos de cómputo. Las llaves de los locales deben tener un responsable de su custodia. Garantizar que los aspectos de Seguridad Informática sean incluidos en todas las auditorias que se realicen. Mantener la selección de los equipos de cómputo como parte del grupo de activos fijos en la muestra a controlar en todas las auditorias de sistema que se realicen.
12	Pérdida de información valiosa	Evitar	Prevención / Previsión	Organizativa	Implementar las disposiciones establecidas en la Res 127 del MIC en cuanto al Principio de Separación de Funciones. Adoptar las medidas para la administración de contraseñas de usuarios.
				Materiales	Gestionar la adquisición de dispositivos de almacenamiento para salvaguardar la información mensualmente.
13	Impunidad ante la detección de hechos delictivos	Evitar	Prevención	Organizativa	Aplicación del reglamento disciplinario y agilización de los trámites de las comisiones de investigación
14	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros.	Eliminar causas y reducir efectos	Previsión	Organizativa	Mantener un riguroso nivel de exigencia y control en cuanto la entrega y calidad de las actas de exámenes por los profesores. Revisión sistemática de los registros de asistencia y evaluación.
				Humanas	Análisis de la problemática en los departamentos docentes con vistas a reforzar la actitud positiva de los profesores ante estas desviaciones.

15	Insuficientes medios de apoyo a la docencia, obsolescencia y mala calidad de los existentes	Retenerlo / Asumirlo	Prevención	Organizativa	Elaborar una demanda de materiales que sean necesarios para apoyar el desarrollo de la actividad docente - educativa y presentarlo a la dirección general. Garantizar la seguridad y el correcto resguardo de los medios para lograr su conservación.
				Materiales	Garantizar la modernización y reemplazo de los medios de enseñanza que se queden obsoletos o se deterioren.
16	Dificultades con el acceso a internet	Eliminar causas y reducir efectos	Prevención	Organizativa	Planificar adecuadamente la utilización de este servicio priorizando a los investigadores con más resultados.
17	Insuficiente aseguramiento para defensas doctorales y de maestrías, así como para predefensas.	Evitar	Prevención	Organizativa	Planificar adecuadamente y solicitar recursos en tiempo.
18	No visibilidad de los resultados de investigaciones estudiantiles	Evitar	Prevención	Organizativa	Organización de la pirámide investigativa. Potenciar labor del tutor investigativo.
19	Inadecuada gestión de proyectos	Evitar	Prevención	Organizativa	Organización de la pirámide investigativa.
20	Bajo impacto y pertinencia de las investigaciones	Evitar	Prevención	Organizativa	Obtener el banco de problemas del territorio a través del gobierno. Incidir en la motivación estudiantil y organizar la pirámide investigativa.
21	Poca visibilidad de los resultados investigativos de profesores	Evitar	Prevención	Organizativa	Realizar sesiones de trabajo donde se presenten las vías y normas para las publicaciones. Reflejar resultados individuales en la evaluación del desempeño.

22	Escasa participación en eventos	Evitar	Prevención	Organizativa	Perfeccionar la información y comunicación con énfasis en los eventos y los requisitos de presentación. Tener en cuenta en la evaluación del desempeño.
23	No generalización de resultados de investigaciones	Evitar	Prevención	Organizativa	Trazar estrategia de integración con el territorio en aras de la alineación con las prioridades. Insuficiente pertinencia. Firman convenios de colaboración con entidades para este fin.
24	No aplicación de resultados de investigaciones a la docencia de pregrado.	Evitar	Prevención	Organizativa	Determinar los resultados investigativos que deben incluirse en la docencia de pregrado y controlar su aplicación.
25	No organización de la pirámide investigativa.	Evitar	Prevención	Organizativa	Trazar estrategia para la organización de la pirámide investigativa y dar seguimiento a la continuidad de investigaciones.
26	Desmotivación	Retenerlo / Asumirlo	Prevención / Previsión	Organizativa	Realizar un diagnóstico integral de los factores cognitivos, afectivos, motivacionales, volitivos y conductuales tanto del estudiante como del colectivo. Planificación del sistema de clases con la utilización de métodos y procedimientos desarrolladores que faciliten un aprendizaje participativo y que se corresponda además con los avances científicos y técnicos del mundo moderno. Convertir el diagnóstico tradicional en un diagnóstico desarrollador y potenciador.
27	Insuficiente número de Doctores y Maestros en Ciencias	Evitar	Prevención	Organizativa	Perfeccionar la estrategia de CIT y el plan de CIT.

28	Incumplimiento de los objetivos del modelo del profesional	Evitar	Previsión	Organizativa	Determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen en el cumplimiento de estos objetivos Seleccionar estrategia adecuada para su mitigación Chequeo periódico de su ejecución.
29	Insuficiente cantidad de profesores con categoría docente superior	Evitar	Previsión	Organizativa	Trazar estrategia para el cambio de categoría docente con las potencialidades del claustro como fundamento.
30	Pérdida de activos y útiles	Evitar	Prevención / Previsión	Organizativa	Elaborar un plan de acción para el control de los AFT de forma periódica y determinar el responsable de cada área.
31	Investigaciones estudiantiles no pertinentes	Evitar	Prevención	Organizativa	Contactar con el gobierno territorial en aras de obtener el banco de problemas del territorio. Sintonizar las investigaciones estudiantiles con estas problemáticas.
32	Poca incorporación de estudiantes a la actividad investigativa	Evitar	Prevención	Organizativa	Organizar la pirámide investigativa en sintonía con las prioridades y banco de problemas. Potenciar la labor del tutor investigativo.

Anexo 14: Propuesta del Plan de Prevención de Riesgos

No	Actividad o Área	Riesgo	Manifestaciones Negativas	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha de Cumplimiento
1	Medidas de seguridad del trabajo.	Incendio	Daños materiales y a personas.	Organizar al personal por grupos o brigadas que actúen de acuerdo a las posibles manifestaciones que estimulen el riesgo. Incidir en la creación de una cultura de la necesidad de la protección contra incendios. Promover la importancia de no fumar dentro de los departamentos y habilitar un área con este fin. Controlar la ubicación y calidad del cableado que generan electricidad. Habilitar un área contra incendios que tenga los medios de extinción necesarios.	Director CEGEM	Departamento de Seguridad y Protección (UHo).	Cuando se produzcan hechos que así lo ameriten.
2	Medidas de seguridad del trabajo.	Daños ocasionados por catástrofes naturales.	Deterioro de la estructura física de los locales.	Mantenerse informado a través los diferentes medios de comunicación y cumplir las medidas orientadas por la dirección y la Defensa Civil. Resguardar y/o proteger todos los recursos materiales del centro. Sellar las ventanas del exterior.	Director CEGEM	Todos los trabajadores	Cuando se produzcan hechos que así lo ameriten.

3	Actividad docente-educativa.	Pérdida de turnos de clases	Incumplimiento del horario docente	Tomar medidas disciplinarias en caso injustificado. Recuperación obligatoria de los turnos de clases.	Director CEGEM	Profesores	Todo el curso
4	Actividad docente-educativa.	Mala calidad de las actividades docentes	Incumplimiento de los objetivos de los años	Preparar con anterioridad los temas a impartir en las clases e impulsar la participación de los estudiantes en los mismos. Garantizar que se ejecute el correcto mantenimiento y control sobre las instalaciones y locales donde se realiza la actividad docente. Velar por la correcta utilización, cuidado y conservación de las instalaciones docentes así como su equipamiento por parte de los estudiantes y docentes.	Director CEGEM	Profesores, Jefe de Departamento de Mto, Inversiones.	Según cronograma del plan con prioridades establecidas.
5	Actividad Investigativa	Plagio de resultados investigativos	Deficiente trámite de obtención de la propiedad intelectual sobre los resultados. Deficiente trabajo de los que fungen como tribunales, tutores u oponentes en los actos. Desconocimiento del código de ética de los	Agilizar los trámites de obtención de la propiedad intelectual sobre los resultados. Intensificar el trabajo de los que fungen como tribunales, tutores u oponentes en los actos. Divulgar el código de ética de los investigadores.	Director CEGEM	Profesores	Todo el curso

			investigadores.				
6	Medidas de seguridad del trabajo.	Falta de Seguridad en los locales que contienen AFT de gran valor y necesarios para el trabajo.	Se facilita la ocurrencia de actividades delictivas, auto robo y otras manifestaciones	Tomar las Medidas pertinentes que impidan el almacenamiento o tenencia de recursos valiosos sin las medidas de protección requeridas. Que los Jefes de Áreas garanticen la debida seguridad de los locales de diferentes áreas de la universidad para evitar robos, priorizando las áreas más vulnerables. Chequeo diario durante la realización del Relevo del Servicio de guardia del Estado de puertas y ventanas, así como el estado del sellaje.	Director CEGEM	Jefes de Áreas	Todo el curso
7	Selección del claustro.	Baja preparación del claustro	No elaboración del Plan de Capacitación y desarrollo en función de las necesidades del claustro. Falta de control en la ejecución del mismo. Falta de verificación del personal a contratar.	Elaborar Planes de Capacitación y Superación a los profesores que lo requieran (maestrías, doctorados, postgrados). Implementar un programa de preparación metodológica para los profesores que provengan de fuentes ajenas a la educación y garantizar que estos cumplan con los patrones de calidad requeridos para la enseñanza superior.	VRD, Decanos, Director del CEGEM	Decanos, J' de Dptos.	Septiembre- Octubre

8	Impartición de docencia.	Fraude académico	Disminución del prestigio institucional Baja calidad de los egresados	<p>Analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal de TPI en la Universidad. Adopción de medidas organizativas en el proceso de elaboración, reproducción, conservación y custodia, aplicación y calificación de exámenes. Aplicar y exigir el cumplimiento de las normas establecidas para la formación y funcionamiento de los tribunales de exámenes. Establecer un adecuado control del trabajo docente de los profesores con vistas a asegurar la aplicación rigurosa del sistema de evaluación establecido. Análisis de la connotación moral del fraude docente y lograr el compromiso de los estudiantes para erradicarlo y continuar priorizando dentro del proceso de formación de los estudiantes la creación de sólidos valores alrededor de la honradez, la honestidad la austeridad y la lucha abierta contra el fraude.</p>	Director CEGEM	Profesores	Todo el Curso
---	--------------------------	------------------	--	--	----------------	------------	---------------

9	Actividad docente-educativa.	Otorgamiento de títulos indebidos	Disminución del prestigio de la institución. Obtención de Grados Científicos o Académicos, así como certificados de cursos de postgrado y de otras figuras sin cumplir los créditos establecidos.	Incrementar el control a la actividad del responsable de los postgrados y mantener la documentación y expedientes de los estudiantes actualizados.	Director CEGEM	Profesores	Todo el curso
10	Medidas de seguridad del trabajo.	Canalización indebida de recursos destinados a la investigación	Utilización de recursos de proyectos o que deben destinarse al apoyo a los investigadores en beneficio personal	Incrementar el control de los recursos destinados a la investigación.	Director CEGEM	Investigadores y Profesores que dirigen la actividad investigativa.	Cuando se produzcan hechos que así lo ameriten.
11	Componente Laboral	Violaciones de la seguridad informática	Utilización de literatura prohibida. Aparición de mensajes contrarrevolucionarios en la red informática. Utilización de cuentas de correo electrónico por parte de terceros.	Aumentar la seguridad de los locales con equipos de cómputo. Las llaves de los locales deben tener un responsable de su custodia. Garantizar que los aspectos de Seguridad Informática sean incluidos en todas las auditorias que se realicen. Mantener la selección de los equipos de cómputo como parte del grupo de activos fijos en la muestra a controlar en todas las auditorias de sistema	Director CEGEM	Responsable de la Seguridad Informática	Rendición de cuentas en CD de la UHo y áreas según programación anual, visitas a áreas y auditorias.

				que se realicen.			
12	Componente Laboral	Pérdida de información valiosa	Desaparición de información relevante de los equipos de almacenamiento.	Implementar las disposiciones establecidas en la Res 127 del MIC en cuanto al Principio de Separación de Funciones. Adoptar las medidas para la administración de contraseñas de usuarios. Gestionar la adquisición de dispositivos de almacenamiento para salvaguardar la información mensualmente.	Director CEGEM	Responsable de la Seguridad Informática	Rendición de cuentas en CD de la UHo y áreas según programación anual, visitas a áreas y auditorias.
13	Medidas de seguridad del trabajo.	Impunidad ante la detección de hechos delictivos	No se logra detectar quién cometió el hecho. Se logra detectar y no se toman las medidas.	Aplicación del reglamento disciplinario y agilización de los trámites de las comisiones de investigación	Todos los trabajadores	Todos los trabajadores	Cuando se produzcan hechos que así lo ameriten.
14	Impartición de docencia.	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros.	Creación de un clima laboral desfavorable. Pérdida de prestigio de la institución. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.	Mantener un riguroso nivel de exigencia y control en cuanto a la entrega y calidad de las actas de exámenes por los profesores. Revisión sistemática de los registros de asistencia y evaluación. Análisis de la problemática en los departamentos docentes con vistas a reforzar la actitud positiva de los profesores ante estas desviaciones.	Director CEGEM	Profesores	Todo el Curso y muestreos (febrero, julio, agosto)

15	Impartición de docencia.	Insuficientes medios de apoyo a la docencia, obsolescencia y mala calidad de los existentes	Disminución de la calidad de las actividades docentes	Elaborar una demanda de materiales que sean necesarios para apoyar el desarrollo de la actividad docente - educativa y presentarlo a la dirección general. Garantizar la seguridad y el correcto resguardo de los medios para lograr su conservación. Garantizar la modernización y reemplazo de los medios de enseñanza que se queden obsoletos o se deterioren.	Vice Rectoría Administrativa	Vice Rectoría Docente	Todo el curso
16	Impartición de docencia.	Dificultades con el acceso a internet	Se limita a los estudiantes de la adquisición de técnicas, métodos y procedimientos novedosos, producto de la investigación científica para la solución de problemas profesionales	Planificar adecuadamente la utilización de este servicio priorizando a los investigadores con más resultados.	Vice Rectoría Docente, Director del CEGEM	Vice Rectoría Docente	Todo el curso
17	Impartición de docencia.	Insuficiente aseguramiento para defensas doctorales y de maestrías, así como para pre	No se atiende debidamente a los tribunales de defensas y pre defensas doctorales y de maestría. No se apoya materialmente a	Planificar adecuadamente y solicitar recursos en tiempo.	Vice Rectoría Administrativo, Director del CEGEM	Vice Rectoría Administrativa	Según cronograma del plan con prioridades establecidas.

		defensas.	los aspirantes.				
18	Actividad Investigativa	No visibilidad de los resultados de investigaciones estudiantiles	Falta de organización de la pirámide investigativa. Deficiente labor del tutor investigativo.	Organización de la pirámide investigativa. Potenciar labor del tutor investigativo.	Director CEGEM	Profesores y especialistas	Trimestral
19	Actividad Investigativa	Inadecuada gestión de proyectos	Falta de organización de la pirámide investigativa.	Organización de la pirámide investigativa.	Director CEGEM	Profesores y especialistas	Trimestral
20	Actividad Investigativa	Bajo impacto y pertinencia de las investigaciones	Desconocimiento sobre el banco de problemas del territorio. Falta de sistematicidad en la motivación estudiantil y organización la pirámide investigativa.	Obtener el banco de problemas del territorio a través del gobierno. Incidir en la motivación estudiantil y organizar la pirámide investigativa.	Director CEGEM	Profesores y especialistas	Trimestral
21	Actividad Investigativa	Poca visibilidad de los resultados investigativos de profesores	Insuficiente presentación de los resultados investigativos en eventos de impacto, así como insuficiente número de publicaciones. No reconocimiento social a la actividad científica universitaria.	Realizar sesiones de trabajo donde se presenten las vías y normas para las publicaciones. Reflejar resultados individuales en la evaluación del desempeño.	Director CEGEM	Director CEGEM	Trimestral

22	Actividad Investigativa	Escasa participación en eventos	Deficiencias en la información y comunicación en los eventos y los requisitos de presentación.	Perfeccionar la información y comunicación con énfasis en los eventos y los requisitos de presentación. Tener en cuenta en la evaluación del desempeño.	Decano, Vice Decano Docente, Director del CEGEM	Decano, Vice Decano Docente, Director del CEGEM	Según cronograma de eventos.
23	Actividad Investigativa	No generalización de resultados de investigaciones	Falta de determinación en los resultados investigativos que deben incluirse en la docencia de pregrado y controlar su aplicación.	Trazar estrategia de integración con el territorio en aras de la alineación con las prioridades. Insuficiente pertinencia. Firman convenios de colaboración con entidades para este fin.	Decano, Vice Decano Docente, Director del CEGEM	Decano, Vice Decano Docente, Director del CEGEM	Según resultado de investigaciones
24	Actividad Investigativa	No aplicación de resultados de investigaciones a la docencia de pregrado.	Se limita a los estudiantes de la adquisición de técnicas, métodos y procedimientos novedosos, producto de la investigación científica para la solución de problemas profesionales	Determinar los resultados investigativos que deben incluirse en la docencia de pregrado y controlar su aplicación.	Decano, Vice Decano Docente, Director del CEGEM	Profesores	Según resultado de investigaciones
25	Actividad Investigativa	No organización de la pirámide investigativa.	Doctores en Ciencias que no aceptan ser tutores de otros aspirantes o maestrantes. Falta de pertinencia en las investigaciones. Investigaciones	Trazar estrategia para la organización de la pirámide investigativa y dar seguimiento a la continuidad de investigaciones.	Director CEGEM	Director CEGEM	Trimestral

			espontáneas no asociadas a proyectos ni a prioridades.				
26	Actividad docente-educativa.	Desmotivación	Disminución de la calidad de los procesos sustantivos	Realizar un diagnóstico integral de los factores cognitivos, afectivos, motivacionales, volitivos y conductuales tanto del estudiante como del colectivo. Planificación del sistema de clases con la utilización de métodos y procedimientos desarrolladores que faciliten un aprendizaje participativo y que se corresponda además con los avances científicos y técnicos del mundo moderno. Convertir el diagnóstico tradicional en un diagnóstico desarrollador y potenciador.	Director CEGEM	Profesores y especialistas	Trimestral
27	Componente Laboral	Insuficiente número de Doctores y Maestros en Ciencias	No se logra el ambiente académico y científico que debe caracterizar a la institución. Las investigaciones se concentran en un número reducido de docentes	Perfeccionar la estrategia de CIT y el plan de CIT.	Director CEGEM	Profesores y especialistas	Trimestral

28	Actividad docente-educativa.	Incumplimiento de los objetivos del modelo del profesional	Desconocimiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen en el cumplimiento de estos objetivos.	Determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen en el cumplimiento de estos objetivos Seleccionar estrategia adecuada para su mitigación Chequeo periódico de su ejecución.	Vice Rectoría Docente, Director del CEGEM	Profesores y especialistas	Trimestral
29	Componente Laboral	Insuficiente cantidad de profesores con categoría docente superior	Baja calidad de la docencia	Trazar estrategia para el cambio de categoría docente con las potencialidades del claustro como fundamento.	Director CEGEM	Profesores	Anual
30	Control de los recursos	Pérdida de activos y útiles	Falta de medidas de seguridad y chequeos periódicos de AFT y útiles.	Elaborar un plan de acción para el control de los AFT de forma periódica y determinar el responsable de cada área.	Director CEGEM	Departamento de Seguridad y Protección	Cuando se produzcan hechos que así lo ameriten.
31	Actividad Investigativa	Investigaciones estudiantiles no pertinentes	Desconocimiento del banco de problemas del territorio.	Contactar con el gobierno territorial en aras de obtener el banco de problemas del territorio. Sintonizar las investigaciones estudiantiles con estas problemáticas.	Director CEGEM	Profesores tutores e investigadores	Noviembre

32	Actividad Investigativa	Poca incorporación de estudiantes a la actividad investigativa	Insuficientes resultados de investigaciones estudiantiles en cuanto a participación en eventos, premios, publicaciones. Se concentran en un número reducido de estudiantes	Organizar la pirámide investigativa en sintonía con las prioridades y banco de problemas. Potenciar la labor del tutor investigativo.	Director CEGEM	Profesores tutores e investigadores	Todo el curso
----	-------------------------	--	--	---	----------------	-------------------------------------	---------------