



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD

## **TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIONAL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención  
de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y  
Finanzas en la Delegación del MININT Holguín.**

**Autor:** William Gil Ochoa.

**Tutor:** Ms.C. Angel Ramón González Rojas

**HOLGUÍN 2019**



## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a la memoria de mis abuelos: Ana Rosa Fonseca Fonseca y Richard Félix Ochoa Fabelo quienes siempre lucharon y desearon ver este momento hecho realidad.

A ellos les doy mis más eternas:

GRACIAS.

## **Agradecimientos**

A Dios por dejarme disfrutar de este momento tan importante en mi vida con salud y armonía.

A mis padres por siempre estar en todos los momentos de mi vida a mi lado guiándome y aconsejándome sin llegar nunca al cansancio.

A mi compañera de vida por ayudarme y apoyarme incondicionalmente en todas las dificultades que he afrontado a lo largo de mi carrera.

A los profesores que de una forma u otra incidieron que hoy estuviera aquí.

A Fidel Castro Ruz por haber logrado la educación gratuita a todos los niveles de enseñanza en nuestro país.

A mi tutor Ms.C Angel Ramón González Rojas por su dedicación y experiencia

A todos un millón de:

GRACIAS.

## **Pensamiento**

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

Fidel Castro Ruz

## **Resumen**

El presente trabajo lleva por título: Perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT Holguín, el mismo se realiza con el fin de perfeccionar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, la misma responde al proyecto del Departamento de Contabilidad que tiene como tema: Enfoque sistémico para el estímulo a la innovación de estudiantes y docentes de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Holguín.

El trabajo cuenta con dos capítulos. En el primero se analizó la evolución histórica del control interno; así como, las nuevas disposiciones legales, sus componentes y normas. También, se especifican algunos conceptos importantes sobre la gestión de riesgos. En el segundo capítulo de acuerdo con la metodología aplicada, se analiza la situación del control interno, se elabora el mapa de riesgos del órgano, y el Plan de Prevención de Riesgos, originados por los resultados del diagnóstico realizado previamente.

Los resultados obtenidos demostraron que en la entidad no se lleva a cabo un seguimiento de los elementos que establece la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de control interno y por ende del componente analizado, existen dificultades que deben erradicarse teniendo en cuenta las recomendaciones derivadas de este proyecto, las cuales constituyen una herramienta que queda en manos de los directivos y funcionarios de la entidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **Abstract**

The present work carries for title: The Component Step and Prevention perfecting of Risks Economy and Finance Provincial organ of the Delegation of the MININT Holguín, the same it comes true with the aim of making perfect the Component Step and Risks Prevention to contribute to the fulfillment of the objectives and the entity's goals, the same answers to the project of the Accounting Department that it has like theme: Systemic focus for the encouragement to the invention of students and teachers of Bookkeeping and Finance race of Holguín's University.

The work has two chapters. The historic evolution of internal control was examined in the first; that way I eat the legal rearrangements, his components and standards. Also, they specify some important concepts on risk management. In the second chapter according to the applied methodology, you examine the situation of internal control, the organ's map of risks becomes elaborate, and Prevention Plan of Risks, originated for the results of the diagnosis accomplished previously.

The obtained results demonstrated than a tracking of the elements does not take effect at the entity that the Resolución establishes 60/11 of the General Comptrollership of the Republic of internal control and for there of the examined component, difficulties that must be eradicated taking into account the recommendations derived of this project, which exist they constitute a tool that remains with the executives and officials of the entity for the fulfillment of the proposed objectives.

## Índice

<b>Capítulo I. Marco teórico - referencial del objeto de estudio</b> .....	5
1.1 Evolución histórica del control interno.....	5
<b>1.1.1 Evolución del control interno en Cuba</b> .....	<b>7</b>
1.2 Control interno. Conceptos .....	10
<b>1.2.1 Control interno. Componentes y normas</b> .....	<b>13</b>
1.3 Gestión de riesgos .....	17
1.4 Clasificación de los riesgos.....	18
<b>1.4.1 Causas y factores que originan los riesgos</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4.2 Etapas de la gerencia de riesgos</b> .....	<b>21</b>
1.5 La Administración de Riesgos en Cuba .....	22
1.6 Diagnóstico de la situación actual del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas en la Delegación Provincial del MININT Holguín .....	23
<b>Conclusiones Parciales</b> .....	<b>24</b>
<b>Capítulo II. Perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas en la Delegación del MININT Holguín</b> .....	<b>25</b>
2.1 Caracterización del Órgano .....	25
2.2 Diagnóstico del Componente Gestión y Prevención de Riesgos .....	30
2.3 Propuesta de Plan de Prevención de Riesgos del Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT Holguín.....	52
Conclusiones Parciales.....	61
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>63</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>64</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>65</b>
<b>Anexos</b>	

## **Introducción.**

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

El control interno ha sido preocupación de las entidades cubanas en los últimos años, por lo que se impone una nueva etapa para su evaluación, caracterizada por la atención sistemática y permanente con un enfoque integral que abarca todas las actividades de la empresa. Se debe utilizar como un instrumento para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades donde se cumplen nuevos términos y conceptos más allá del enfoque contable.

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento sistémico que se extiende a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos que contribuyen a favorecer la prevención, limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales con una adecuada rendición de cuentas.

En el Componente Gestión y Prevención de Riesgos se materializa un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas, lo que permite reducir los efectos negativos de los mismos y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo en particular.

En el actual proceso de actualización del modelo económico cubano en nuestro país y por medio de los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y actualizados en el VII Congreso, el Órgano Provincial de Economía y Finanzas presenta limitaciones en el Componente Gestión y Prevención de Riesgos, presentando insuficiencias relacionadas con:

1. No se realiza un adecuado proceso de identificación, análisis y control de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.
2. Solo se ven los componentes con resultados de forma general y no se profundiza en sus normas.
3. No se utilizan herramientas y técnicas que permitan determinar el nivel de incidencia de cada uno de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos del proceso de prestación de servicios.
4. El Plan de Prevención de Riesgos no se utiliza como una herramienta de la dirección.

El Ministerio del Interior de acuerdo a la magnitud de misiones y tareas que ejecuta, tiene por obligación mantener una adecuada actualización de los riesgos, pero aun así existen deficiencias que subsisten en la efectividad del Sistema de Control Interno implementado que no siempre garantizan el resultado esperado, lo que constituye el **problema social** de esta investigación.

Todo lo antes expuesto constituye la problemática que genera el **problema de investigación**, el cual se formula como sigue: ¿Cómo establecer una eficaz identificación de los riesgos que afectan el Sistema de Control Interno para perfeccionar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos?

Es por ello que el **objeto de estudio** lo constituye el Sistema de Control Interno.

El **objetivo de la investigación** es identificar los riesgos que afecten el Sistema de Control Interno para perfeccionar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT Holguín y el **campo de acción** el Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Se define la siguiente **idea a defender**: Al realizar el análisis e identificación de los riesgos, se determinarán las debilidades del Componente Gestión y Prevención de Riesgos lo que permitirá el perfeccionamiento y la mejora continua del Sistema de Control Interno.

Las **tareas científicas** definidas son las siguientes:

1. Elaborar el fundamento histórico-teórico del objeto de estudio.
2. Realizar el diagnóstico e identificación de los riesgos del Componente Gestión y Prevención de Riesgos y la propuesta de mejoras.
3. Confeccionar informe de la investigación.

### **Métodos Teóricos.**

**Histórico - Lógico:** Se aplicará durante el estudio del tema investigado en cuanto a su sucesión de forma cronológica, analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado el control interno.

**Hipotético - Deductivo:** Se pone de manifiesto en la realización de la idea a defender planteando la solución anticipada al problema.

### **Métodos Empíricos.**

**Observación Científica:** Como vía para lograr una percepción dirigida y estructurada del objeto de estudio por parte de la investigadora.

### **Procedimientos de Investigación.**

**Análisis y síntesis:** Se encuentra presente durante todo el proceso lógico e investigativo.

### **Técnicas de investigación.**

**Entrevistas, Revisión de documentos:** Para la recopilación de información que determine el resultado de la auditoría practicada.

**Resultados esperados.**

El Perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas en la Delegación del MININT Holguín responde a consolidar los mecanismos de regulación y supervisión del Sistema de Control Interno a partir de la identificación, análisis y medidas preventivas en función de los riesgos crecientes en el actual entorno económico, lo que permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

El informe cuenta con Introducción, dos capítulos, conclusiones, bibliografía y anexos. En el Capítulo 1 se exponen el marco teórico referencial que sustenta la investigación, mientras que en el Capítulo 2 se argumentan las soluciones al problema de la investigación y se incluye su aplicación parcial; un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas y finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de la investigación realizada.

## **Capítulo I. Marco teórico - referencial del objeto de estudio**

El capítulo expone el estudio bibliográfico realizado en esta investigación, el que estuvo dirigido, a desarrollar un análisis sobre el control interno y su Componente Gestión y Prevención de Riesgos. Se abordan las definiciones y evolución conceptual del control interno, se analizan conceptos de riesgo y gestión de riesgos y se profundiza en varios enfoques dados por autores nacionales e internacionales.

### **1.1 Evolución histórica del control interno**

El origen del control interno surge con la llamada “Partida Doble” que fue una de las medidas de control pero que hasta finales del siglo XIX cuando los empresarios se preocuparon por crear y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Ya para el siglo XX a consecuencia del desarrollo industrial, el cual conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó a percibirse la creciente necesidad de establecer un control sobre la gestión de los negocios dado que el desarrollo en la producción y comercialización revolucionó de manera más rápida la fase administrativa u organizativa. Debido a este desarrollo en la producción y el comercio es que los dueños de industrias y comerciantes no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose obligados por tal razón a subdividir o delegar funciones dentro de la empresa. Tal asignación de autoridad o responsabilidad no estuvo solo en el proceso, ya que en forma análoga se debieron establecer mecanismos y procedimientos que previnieran o disminuyeran acciones ilícitas o errores que protegieran el capital, que brindaran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente. Dado a estas circunstancias que nace el control interno como una función administrativa, para garantizar que los objetivos y políticas preestablecidas se cumplan debidamente.

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

de los objetivos planteados y el control de gastos invertidos en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual que es quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan los factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El concepto de control interno ha ido evolucionando aparejado al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos el control de las operaciones empresariales. Entre las referencias más antiguas del término “control interno” de las que se tiene evidencia, la hace L. R. Dicksce en 1905. Indica este autor que “... un sistema apropiado de comprobación interna, obvia frecuentemente la necesidad de una auditoria detallada”. Dicha definición de control interno apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuestas a interrogantes como ¿cuál es la relación entre control interno y los objetivos de la organización? ¿Quién es el responsable del control? y ¿qué relación existe entre el proceso administrativo y el control?

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

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

Por concepto de Chiavenato el control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide, evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Así podemos definir como bases del control: la planeación, organización, implementación, evaluación y mejoras en los objetivos de un programa que desea lograr una empresa u organización, los cuales constituyen su meta.

### **1.1.1 Evolución del control interno en Cuba.**

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

Partiendo de la situación económica que transita el país, caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros debido a la influencia de un entorno internacional muy adverso causa del bloqueo impuesto a Cuba por los Estados Unidos de América hace más de 50 años, así como por las radicales transformaciones en cuanto a la descentralización y utilización de mecanismos de mercado, se requiere de perfeccionamiento y aplicación adecuada de los Sistemas de Control en aras de alcanzar y elevar la eficiencia en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución emanados del VI Congreso del PCC y actualizados en el VII, donde se definen, entre otros la necesidad de la actuación ética de los jefes y trabajadores, el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, la fiabilidad, oportunidad y razonabilidad de la información financiera y estadística, el incremento de los ingresos de los trabajadores en correspondencia con los resultados que se obtengan, así como la utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción que permitan alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia, con una evaluación sistemática de su desempeño.

En nuestro país, con el propósito de obtener una garantía razonable en la aplicación del control interno se le adicionó un objetivo más a la definición de control interno ya existente promulgado por COSO, determinándole al proceso de control interno los cuatro objetivos siguientes:

1. Confiabilidad de la información.
2. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
3. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
4. Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.<sup>1</sup>

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

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

---

<sup>1</sup> Ministerio de Finanzas y Precios: Resolución 297/2003.

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

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

En la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, se establecieron las normas y principios básicos del Sistema de Control Interno en Cuba, sobre definiciones del control interno, el contenido de sus normas y componentes siendo sustituida por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República que establece como un elemento esencial del control interno, la gestión y prevención de los riesgos que establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos.

Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, así como evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. Además, que toda acción de control que ejecute el Sistema de Control y Supervisión del Estado, establecido mediante la Ley No. 107, verifica el Sistema de Control Interno implementado en el tema objeto de revisión y que a partir de la entrada en vigor de la presente resolución, los jefes de los órganos, organismos de la Administración del Estado y entidades nacionales, establecen en un término de sesenta (60) días naturales, la definición de los plazos para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno de cada una de las organizaciones y entidades que se les subordinan o de las cuales son órgano de relación. Esta Resolución pone en vigor los nuevos criterios para crear un Sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el

objetivo de fortalecer el Control Económico y Administrativo de las entidades cubanas. Es un documento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento de carácter tiránico. El mejor Sistema de Control Interno es el que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene a un nivel alto de dignidad humana las relaciones patrona-empleado.

El control interno está adquiriendo gran importancia en los últimos tiempos, se ha hecho necesario que se asuma de forma efectiva una responsabilidad que se había dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Se pueda actuar al momento de su análisis ya que este no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión para los empresarios, profesionales, legisladores y otras personas, en consecuencia se originan problemas de comunicación dando orígenes a problemas dentro de la empresa.

## **1.2 Control interno. Conceptos**

En la literatura se encuentran distintas definiciones sobre el control interno. La primera definición formal se estableció originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949<sup>2</sup>: El control interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un “Sistema” de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los Departamentos de Contabilidad y Finanzas. Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Examen del Control Interno”, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957: “En un sentido más amplio, el control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus

---

<sup>2</sup> (Certificados., 1949)

relaciones públicas y privadas, la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento”.

La Declaración sobre Procedimientos de Auditoría” Normas y Procedimientos de Auditoría”, emitida en el año 1963 por el Comité sobre Procedimientos de Auditoría, sustituyó los pronunciamientos previos, control interno (1949), las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (1954) y Codificaciones de Declaraciones de Procedimientos de Auditoría emitidas después de 1951. A inicio de los años 90, se introducen algunos cambios mediante la emisión de la Declaración No. 55 que se refiere a la estructura de control interno y su consideración obligatoria. Como resultado, fue emitida la definición de control interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control- Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) donde se define como: “un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos o categorías: Eficacia y Eficiencia de las Operaciones, Fiabilidad de la Información Financiera y Cumplimiento de Leyes y Reglamentos.”

Como aspectos significativos a destacar en esta última definición, es que constituye un proceso donde los controles son una serie de acciones para lograr los objetivos de la entidad, donde intervienen todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos y que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad; solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad con relación a que los objetivos previstos sean alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones. En consecuencia, los controles internos son de carácter contable financiero, administrativos o gerenciales.

William L. Chapman plantea en su publicación *Procedimientos de Auditoría*, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965: "Por control interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa". El control interno es un proceso, utilizado por los directivos subjetivamente para influir en las actuaciones del resto de los integrantes de la organización (Tannenbaum, 1967; Collins, 1982), para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de lograr los objetivos establecidos de forma eficiente y eficaz, e incluso de superarlos, considerando que el control es una función común a todas las organizaciones.

Según la Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela, (1994) definen el control interno como: "Es el plan de organización de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

El control interno, es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad. Comprende el Plan de Organización, los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados en un negocio para salvaguardar la confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a la política prescrita por la administración.

Para el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno en las entidades, se deben definir los procesos, objetivos y metas para apoyar a la dirección de las mismas; cumplir los objetivos, proporcionar la información sobre su progreso, usar

de forma eficiente los recursos y obtener una mayor productividad (Galvis, Salazar y Soto, 2007; Santos Prieto, 2009; Esperanza Bohorquez, 2011).

El control interno se define en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, como: el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Plantea además, que cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

### **1.2.1 Control interno. Componentes y normas**

En nuestro país la Resolución 60/2011 establece como un elemento esencial del control interno, sus componentes y normas estructurando el mismo de la siguiente forma:

#### **Ambiente de control.**

#### **Normas:**

- Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
- Integridad y valores éticos
- Idoneidad demostrada
- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

**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, evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control. También se

conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

**Su estructura es como sigue:**

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

Los factores externos incluyen los económicos – financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los internos, incluyen la estructura organizativa, la composición de los recursos humanos, los procesos productivos o de servicio y de tecnología, entre otros. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente. En el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten el presupuesto. De ahí, en sus planes y programas, desarrollo tecnológico, que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia técnica, entre otro; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de los procedimientos capaces de captar e informar oportunamente de 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. En los casos que sean posibles, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

**b) Determinación de los objetivos de control.** Los objetivos de control son los resultados 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 la 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. Estas 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 el análisis de los riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados, donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

**c) Prevención de riesgos.** Constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnicos - organizativos y de control, dirigidas de modo consiente, 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. De forma general, se incluyen los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención de Riesgos Constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados. Se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, con el interés de transmitir la experiencia y la alerta que de ello se pueda derivar a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, las posibles manifestaciones negativas, las medidas a aplicar, los responsables, ejecutantes y la fecha de cumplimiento de las medidas.

El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

#### **Actividades de control.**

- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
- Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Indicadores de rendimiento y desempeño.

#### **Información y comunicación.**

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación.
- Contenido, calidad y responsabilidad.
- Rendición de cuentas.

#### **Supervisión o monitoreo**

- Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.
- Comité de prevención y control.

**El Sistema de Control Interno debe cumplir las características siguientes:**

**Integral:** se considera en la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores de la entidad.

**Flexible:** responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En las entidades de reducido personal, la máxima autoridad o alguien designado por él, es responsable por la revisión y supervisión de las operaciones.

**Razonable:** está diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer sus necesidades con la calidad requerida

El Sistema de Control Interno de cada entidad debe establecer las acciones y medidas de control interno a partir del estudio de sus características, y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento. Es de aplicación para todo el sistema empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el sector cooperativo. Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

### **1.3 Gestión de riesgos**

La gestión de riesgo es un proceso estructurado, consistente y continuo, que por medio del uso de distintas herramientas de identificación, evaluación, medición y reporte de eventos que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Si bien la gestión de riesgo, ha sido un enfoque implementado tradicionalmente en organizaciones con ánimos de lucro; pocas veces se ha utilizado para la evaluación y mejoramiento del control interno de una entidad no gubernamental. Las organizaciones no gubernamentales, al igual que cualquier otra sociedad de derecho conformada, se ven expuestas a eventos y riesgos. La gestión de riesgo ayudará a obtener aseguramiento de que el proceso de gestión o de administración de riesgo está trabajando efectivamente y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables.

Se define la gestión de riesgos como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se

desprenden de los desastres, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse.

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. Por lo que nos resulta necesario conocer para poder adecuar sus posibilidades de cobertura a las condiciones concretas de Cuba, 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 se logren modificar las opciones iniciales, 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.

#### **1.4 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 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.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Contraloría General de la República: Resolución 60 del 2011.

**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 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: sismos, huracanes, intensas lluvias o sequías, siniestros etc., así como el comportamiento humano, tales como: errores, omisiones y delitos. Los riesgos dinámicos son provocados por los cambios del entorno o reordenamiento en la organización, nuevas tecnologías, condiciones ambientales y 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 y 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 y el comportamiento. Los riesgos podemos clasificarlos como financieros, cuando es posible su valoración económica en términos monetarios. Se clasifica riesgo no financiero a aquellos riesgos que no pueden ser medidos en estrictos términos monetarios.

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

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

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

Utilizando las clasificaciones anteriores, 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.

#### **1.4.1 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. Y la espera de un resultado por una inversión.

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

#### **1.4.2 Etapas de la gerencia de riesgos**

Como todo proceso, la Administración de Riesgos puede ser dividida en Etapas o Fases:

1. Identificación de los riesgos.
2. Evaluación de riesgos.
3. Control de riesgos.

La compilación de datos como una parte vital del proceso de la Administración de Riesgos, es sólo el comienzo, esta debe ser analizada para determinar el análisis de su impacto financiero en la entidad. Por lo que, una vez que las exposiciones a riesgos han sido identificadas, deben ser evaluadas para determinar cuáles son significativas y cuáles no.

Es la cuantificación de las exposiciones a riesgos, basadas en su impacto financiero en la empresa y expresadas en términos monetarios. Tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.
2. Obtener la información necesaria que ayudará a la mejor combinación de las herramientas para la Administración de Riesgos.

## **1.5 La Administración de Riesgos en Cuba**

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

La práctica de la Administración de Riesgos cubana se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico- técnicas que norman aspectos parciales. Con la puesta en vigor de las Resoluciones 297/2003 de control interno del Ministerio de Finanzas y Precios y la Resolución No.13/2006 del Ministerio de Auditoría y Control,(relacionada con la detección y enfrentamiento de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, que se hayan presentado o puedan presentarse en una entidad, para lo cual se establece el diagnóstico de los riesgos y la elaboración del Plan de Prevención) actualmente derogada por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República; la Administración de Riesgos comienza a tomar una estructura más integral, lo que no es suficiente todavía si tenemos en cuenta que tanto por la alta especialización profesional requerida, como por la importancia económica del mismo, a la empresa cubana le resultaría más ventajoso desde el punto de vista económico contratar este servicio en las oportunidades que lo requiera, que desarrollar y mantener especialistas en la materia, pero la carencia de expertos de Administración de Riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender la actividad en las entidades, parecen entonces una consecuencia de la falta de aplicación de una política de Administración de Riesgos integradora.

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

impartir cursos sobre Administración de Riesgos, lo que permitirá el avance hacia la constitución del servicio de Administración de Riesgos, con lo que se iniciaría el camino hacia la creación y desarrollo de la Gerencia de Administración de Riesgos.

### **1.6 Diagnóstico de la situación actual del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas en la Delegación Provincial del MININT Holguín**

El Órgano Provincial de Economía y Finanzas radica en la Jefatura Provincial del Ministerio del Interior, ubicada en Circunvalación y Carretera de Guirabo, con la función de dirigir metodológicamente el control y consolidar información, además de ejecutar la cuenta distribuidora, los procesos contables y de banco de esta cuenta hasta la emisión del balance, cuenta además con seis Órganos Provinciales de Economía y Finanzas que se subordinan, los que se encargan de ejecutar todos los procesos contables y de banco hasta la emisión del balance, consolidar información de las unidades subordinadas para tributar información al Órgano Provincial y son metodológicos y de control.

Al realizar un análisis de los resultados alcanzados en los controles internos realizados, se evidencia la necesidad de perfeccionar su Sistema de Control Interno en función de obtener mejores resultados en su actividad financiera, por lo que a partir del análisis de la aplicación de la Guía de Autocontrol, se determinan insuficiencias relacionadas con:

1. No existen evidencias de la utilización de herramientas y técnicas de análisis de riesgos que permitan determinar en cada uno la efectividad de su gestión.
2. Cuentan con el Plan de Prevención de Riesgos del área, pero este no cumple su función para que la dirección pueda minimizar la ocurrencia de los riesgos.
3. En las reuniones que se realizan, no se aplica una adecuada identificación, análisis y control de los riesgos.
4. Cuando se aplica la guía de autocontrol, solo se ven los componentes con resultados de forma general y no se profundiza en sus normas.

## **Conclusiones Parciales**

En el capítulo I se abordaron los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, teniendo en cuenta la evolución histórica del control interno, sus conceptos, componentes y normas, además de la gestión de riesgos, clasificación, causas y factores que los originan, etapas de la gerencia de riesgos, la gerencia de riesgos en Cuba y para concluir el diagnóstico de la situación actualizada que presenta el Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT de Holguín, además de la importancia del perfeccionamiento del mismo.

## **Capítulo II. Perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas en la Delegación del MININT Holguín**

En este capítulo se aborda el trabajo realizado para el perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, realizando una caracterización del Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT. Se aborda la caracterización de las actividades y procedimientos de trabajo en el órgano y se establece la evaluación y perfeccionamiento del Plan de Prevención de Riesgos.

### **2.1 Caracterización del Órgano**

El Órgano de Finanzas de la Provincia, es la entidad que a nivel provincial y por designación del Jefe de la Provincia cumple las funciones de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política financiera, tributaria, de precios, de salarios y retribución monetaria, del control y destino de las ocupaciones, decomiso y hallazgos. Asesora, fiscaliza y controla el pago de salario de los reclusos incorporados al trabajo y el fondo de reclusos. Está responsabilizado, con el análisis, consolidación y presentación de los Estados Financieros.

Constituye el Órgano de Dirección, Control y Fiscalización del registro de los hechos económicos que se originan en las entidades que se les subordinan y ejecuta solo el registro contable de las operaciones que se generan por las cuentas bancarias habilitadas a su nivel. Está responsabilizado con el análisis, consolidación y presentación de los Estados Financieros. Como aparato intermedio de control, dirige funcionalmente a las Entidades Consumidoras de Créditos que se subordinan directamente al Administrador Subordinado de Créditos, siendo estos últimos los que nombran mediante Resolución a sus representantes como Consumidores de Crédito. A estas entidades se le desagrega presupuesto para asegurar las actividades y misiones que le sean encomendadas, es decir, es el nivel autorizado a ejecutar el Presupuesto aprobado por el Ministro del Interior.

### **Misiones y Atribuciones Principales:**

- Analizar conjuntamente con las especialidades a su nivel, los anteproyectos de presupuestos presentados por las dependencias subordinadas.
- Elaborar el Anteproyecto de Presupuesto que por partidas y elementos deben presentar anualmente a la Dirección de Finanzas.
- Desagregar, ejecutar y controlar el presupuesto aprobado para Gastos Corrientes, el Plan de Ingresos e Inversiones.
- Elaborar análisis económicos sobre el comportamiento del Presupuesto y la Contabilidad.
- Cumplir y controlar la política salarial, tributaria y de precios, así como las Normas, Procedimientos y Sistemas de Control Interno establecidos en el país.
- Mantener un estricto control sobre el movimiento del efectivo en caja y banco que circula en el órgano que dirige, realizando las comprobaciones y análisis requeridos que permitan detectar a tiempo las violaciones que se produzcan.
- Controlar que todos los pagos que se ejecuten a cuenta del presupuesto aprobado, estén legalmente amparados por los documentos primarios que le dieron origen y se mantengan correctamente controlados hasta su destino final.
- Rendir información económica - financiera oportuna y veraz a la Jefatura de la Provincia y de la Dirección de Finanzas.
- Fiscalizar y exigir que se cumpla todo lo establecido para la política del pago de salario y descuentos a los reclusos incorporados al trabajo, así como el correcto funcionamiento del fondo de reclusos.
- Control de los ingresos que genera el MININT y captan otros organismos.
- El órgano cuenta con la Orden Nro 1 del 15 de enero del 2016, que establece la organización y funcionamiento del Consejo Económico Provincial y aprueba la constitución del Consejo Económico Consultivo, quien asistirá a la Jefatura de la Provincia en las evaluaciones y control de las principales actividades de carácter estratégico en el Ministerio del Interior.

### **Estructura organizativa.**

La estructura organizativa que le permite al órgano el cumplimiento de su misión, visión y objetivos se grafica en el organigrama que se muestra en el **Anexo 1**, esta

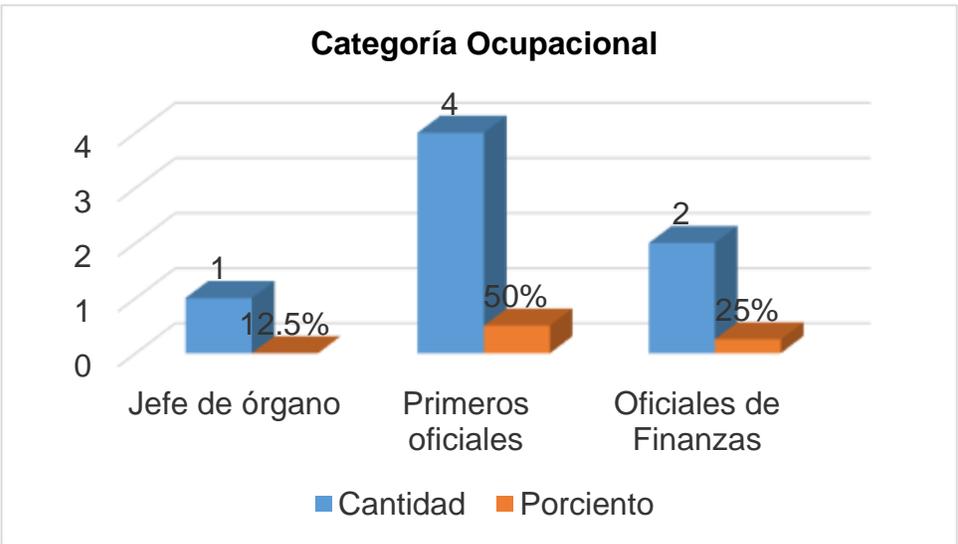
estructura garantiza el correcto funcionamiento del organismo como un sistema para lograr el cumplimiento del objeto social para el cual fue creado el órgano.

El Órgano de Finanzas de la Dirección Provincial cuenta con tres funciones rectoras:

- Distribuidora
- Metodológico y de control
- Consolida la información

Este es el encargado de ejecutar los procesos contables y de banco de la distribuidora de fondos hasta la emisión del balance, ejecutando los procesos de banco de las cuentas de las MTT; todo esto a cargo de un Jefe de Órgano, cuatro Primeros Oficiales y tres Oficiales de Finanzas. Al órgano se subordina Prisiones, Órgano de Finanzas de la Jefatura Provincial y Aseguramiento y servicio realizándole a estos la consolidación de la información. Para el cumplimiento de las tareas se cuenta con dos áreas: Dirección y Contabilidad, y con cinco actividades: Precio, Patrimonio, Presupuesto, Tesorería y Salario.

Cuenta además con una plantilla aprobada de 8 trabajadores la cual está cubierta por un total de 7 trabajadores para el 87.5 por ciento y una plaza vacante lo que representa el 12.5 por ciento. De la plantilla cubierta está el Jefe de Órgano cuatro Primeros Oficiales y dos Oficiales de Finanzas, lo que representa el 12.5, 50 y 25 por ciento respectivamente. **(Ver anexo 2 y 3)**



<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Jefe de Órgano	1	12.5
Primeros Oficiales	4	50
Oficiales de Finanzas	2	25
Vacantes	1	12.5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Las funciones y relaciones entre áreas y puestos de trabajo se establecen y regulan a través de la Orden 29 del Ministro del Interior del 2003, por la necesidad de adoptar un conjunto de medidas que garanticen la prevención y detección oportuna de deficiencias y fraudes de los recursos financieros y materiales, con el objetivo de lograr un mejor control sobre ellos. La Orden 19 del 2007 del Ministro del Interior contiene un manual en el cual se reflejan los procedimientos de trabajo por cada proceso que se desarrolla en la entidad y su actualización, es secreta, y solo existe una original de la misma.

Los Planes de Seguridad Informática están debidamente actualizados a través de la Orden 35 del 2012 en la cual se relacionan las medidas de seguridad tecnológicas y de protección para las comunicaciones y la información. La Seguridad y Protección Física se encuentra legislado en las Normas y Procedimientos 1039 de la Orden 23 donde se implementan los procesos de seguridad y salud en el trabajo en el Ministerio del Interior, así como la adopción medidas que garanticen condiciones laborales seguras e higiénicas de los trabajadores.

La Resolución 45 del 2015, es la utilizada para el nombramiento de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores designados, así como los contratos de trabajo en los casos que corresponda. En dependencia de los objetivos y el alcance de la auditoría se deben solicitar datos, tales como: nombre(s) y apellidos, teléfono, cargo, la fecha de nombramiento y categoría ocupacional.

La contabilidad se encuentra automatizada mediante el sistema contable financiero ETES (Sistema Automatizado de Gestión Económica y Contable) certificado por DATYS (Empresa de desarrollo de software del MININT), el cual no

se encuentra implementado en su totalidad, solo se ha desarrollado en este la actividad de Contabilidad e Inventario.

El Órgano cuenta con su misión, objetivos de trabajo actualizados y estructurados correctamente. Los Planes de Trabajo se realizan a través del sistema SADIR (Sistema de Dirección) hecho en Santiago de Cuba, este sistema fue creado por el MININT. El Plan de Trabajo Anual se confecciona por capítulos y epígrafes, donde se relacionan las actividades, quien las dirige y sus participantes, aprobado por el Jefe de Órgano. Para la confección del Plan Mensual, se realiza una valoración del plan anterior, las actividades principales, fecha de inicio y culminación, quienes participan y descripción. Al confeccionar el Plan de Trabajo Individual, se realiza una valoración del plan anterior y se aprueba por el Jefe de Órgano, es decir que para la confección de los planes de trabajo se tiene en cuenta las prioridades, objetivos, indicadores de eficiencia y plan de actividad.

**Para el análisis se tomó una muestra de:**

- Plan de Trabajo Anual del año 2018.
- Plan de Trabajo Mensual de enero a marzo 2019.
- Plan de Trabajo Individual, se revisaron 3 planes del primer trimestre del 2019.

Se realiza la aprobación y desagregación del Plan de la Economía y Presupuesto Anual, así como el análisis de su ejecución, se analizan en todos los Consejos Económicos, cuenta con Programa de Formación de cultura ética de la organización, el Convenio Colectivo de Trabajo, Reglamento Disciplinario, el cual regula el comportamiento del personal de la entidad. Cuenta además con el registro consecutivo anual de medidas disciplinarias aplicadas en la entidad. En el 2018 y primer trimestre del 2019 no se han aplicado medidas disciplinarias.

El Órgano pertenece a la ANEC, donde los trabajadores reciben capacitaciones y cursos, con un número de sección de base que es el 701.

Existe principio de separación de tareas en el desarrollo de las actividades que así lo requieran y cumplen con las condiciones para cumplir este principio, además de encontrarse definidos los controles alternativos.

No existe el plan de rotación de los trabajadores ya que no se puede cumplir por contar con pocos trabajadores. Se cuenta con el Expediente de Acciones de

Control. El pago establecido a los trabajadores por concepto de salario y otros se realiza por tarjeta magnética mensualmente. Existe relación de los registros contables en uso, consignando fecha de la última anotación y nombre de la persona encargada de cada uno de ellos.

Se encuentran inscriptos los inmuebles estatales en el Registro de la Propiedad en el que corresponde a estos.

Existe relación de los registros contables en uso, consignando fecha de la última anotación y nombre de la persona encargada de cada uno de ellos. Los registros contables son los siguientes: Control de la disponibilidad bancaria, submayor por cuentas, comprobantes de operaciones, control de cheques emitidos, control de estado de cuenta y cada cual tiene su responsable.

Cuenta con los Estados Financieros y su memoria al cierre del período, así como los Balances de comprobación de saldos y el nivel de centralización de la contabilidad a nivel provincial. Posee las anotaciones en las cuentas de gastos o ingresos de años anteriores y gastos por faltantes y pérdidas e ingresos por sobrantes.

<b>Cuenta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>
875	Gastos Corrientes de la entidad-Actividad Presupuestada	80.0MMP
332	Faltantes de Medios Materiales en investigación	0.2MMP

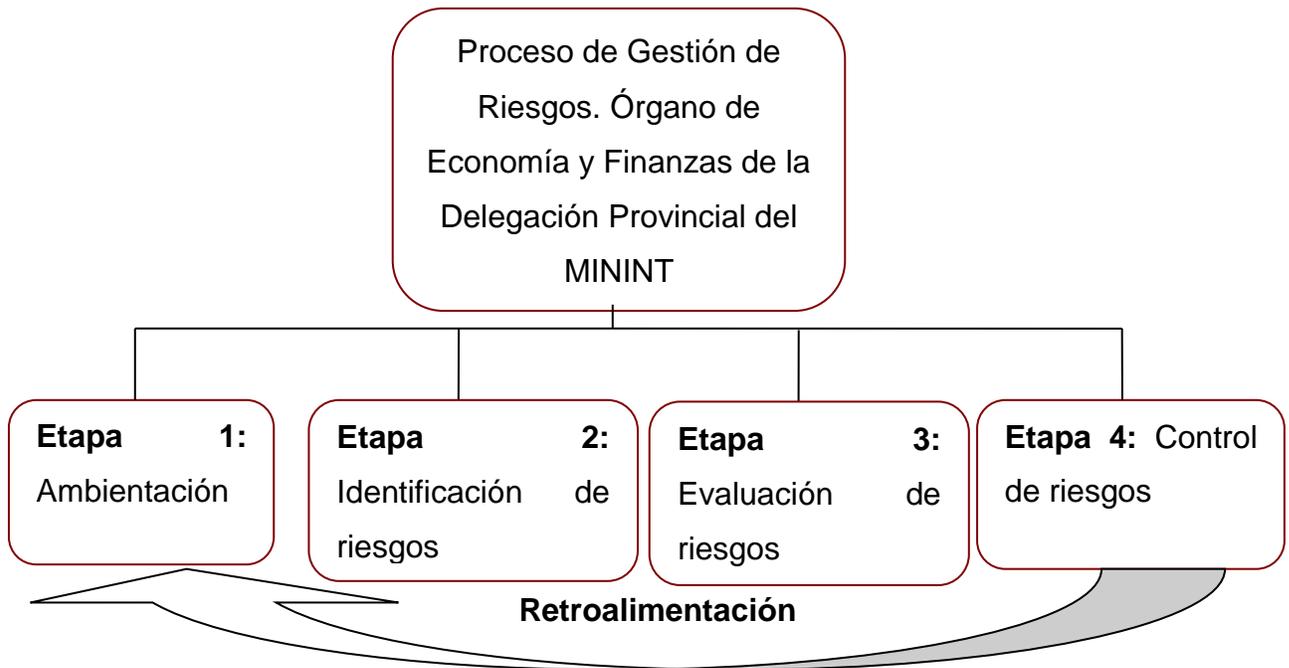
Se cumplen sistemáticamente las fechas de entrega al nivel correspondiente los últimos Estados Financieros.

## **2.2 Diagnóstico del Componente Gestión y Prevención de Riesgos**

Haciendo referencia a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República y la guía de auditoría establecida para la Comprobación Nacional de Control Interno y las técnicas para la recopilación de información: la revisión de documentos, entrevistas y encuestas al personal involucrado con las actividades comprendidas en este componente, se pudo conocer la situación que presenta el Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Además de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República como referencia teórica, para el desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta las investigaciones anteriores realizadas sobre el tema objeto de estudio tales como:

Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en la Unidad Empresarial de Base Motel Pedernales. (Batista Hijuelos, Melquiades 2011) y la Tesis de Maestría en Dirección titulada: metodología de la Administración del Riesgos en entidades del MININT (Sánchez Pérez, Ernesto 2018)



**Figura 1:** Elaboración propia. Proceso de la Gestión de Riesgos.

En la figura no. 1 se presenta el modelo a utilizar para la gestión de riesgos, el que se encuentra dividido en cuatro etapas:

**Etapa no.1:**

En la misma se persigue como objetivo preparar las condiciones iniciales para la aplicación del procedimiento.

**Paso 1:** Capacitación.

Se realizó una capacitación al 100 por ciento del colectivo laboral sobre lo legislado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República sobre la Gestión y Prevención de riesgos.

**Paso 2:** Comunicación y consulta.

Como segundo paso se realizaron reuniones con todo el personal donde se establecieron pautas en cuanto a los riesgos determinados y la responsabilidad en

cuanto al Sistema de Control Interno, estableciendo los deberes, derechos, y la responsabilidad en la elaboración de la información.

**Paso 3:** Establecimiento del contexto del proceso de gestión de riesgos.

Caracterización al órgano con profundidad.

**Etapa no. 2:** En esta etapa se realiza la identificación de los riesgos.

**Paso 4:** Identificación de los riesgos que afecten los objetivos.

Para identificar los riesgos y conformar el inventario de riesgos se realizó, encuesta y entrevistas no estructuradas, además de la revisión de documentos.

**(Ver Anexo 4)**

**Resultados:**

En el Plan de Prevención de Riesgos con el que trabaja el órgano, se tenían identificados 30 riesgos con 37 manifestaciones negativas y 35 medidas.

Nro	Riesgos
1	No se realice una planificación objetiva y cumplible.
2	Incumplir con lo establecido en la Orden 29 del Ministro del Interior.
3	Incumplimiento de lo establecido en la Base Reglamentaria de la especialidad.
4	Extravío de la información.
5	Provocar fuga de información sensible.
6	Afectaciones negativas reales de la entidad.
7	Incumplir con lo establecido en el control Interno.
8	Incumplimiento de lo establecido en el Manual de Efectivo, documento 2.
9	No brindar la información en tiempo real ya que el sistema no está
10	Incumplimiento de lo establecido en el Manual de Activo Fijo tangible.
11	Incumplimiento de lo establecido por la DEF y MFP.
12	Las operaciones contables no se realizan tomando en cuenta el clasificador y contenido de las cuentas vigentes, con una previa revisión de los documentos que le dan origen.
13	Los saldos de las cuentas no se corresponden con los de su naturaleza ni se corresponden con los registros y documentos que lo justifican.
14	No existe correspondencia entre la información brindada al organismo superior y los saldos de las cuentas al cierre de cada mes.

15	Incumplir con los requerimientos informativos a la DEF.
16	No se realiza un proceso de contratación oportuno y adecuado, según las Indicaciones y Resoluciones vigentes.
17	Cuando se realizan los procesos de las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante Contratos Económicos, por lo que se exigirá por la calidad del proceso de Negociación, Elaboración, Firma, Ejecución,
18	No se verifica antes de proceder a la contabilidad los conceptos de débitos y créditos en la cuenta de Inversión estatal.
19	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.
20	No evaluar el sistema de trabajo con las especialidades administradoras de presupuesto fundamentalmente en la etapa de elaboración y conciliación del plan y el presupuesto.
21	No actualizar el modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.
22	No revisar ni supervisar la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.
23	No se utilice la asignación de los fondos en correspondencia con el presupuesto aprobado por cada partida y elemento de gasto.
24	El programa automatizado contable ETES y el de Nóminas no están integrados, existiendo deficiencias en el cuadro en valores de acuerdo a los términos establecidos, siendo esquemática la constancia documental firmada por el Jefe de Finanzas y Jefes de las Especialidades Cuadros e
25	Que Cuadro y Finanzas en común acuerdo agreguen a la nómina personal que no exista en las plantillas orgánicas ni estén contratados en las
26	Errores continuos en el sistema automatizado de nóminas.
27	Cargar la tarjeta Magnética con un importe que no le corresponda.
28	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.
30	Se comprueba que las firmas en las nóminas corresponden a la de los internos en régimen abierto o a la de la persona nombrada como

Se aplicó encuesta a un universo de 7 trabajadores del área, lo que representa el 100 por ciento de la plantilla cubierta con el propósito de conocer el estado actual de la gestión de los riesgos. Comprobando lo siguiente:

- ✓ El 100 por ciento de trabajadores refieren que en el órgano están definidos los objetivos y metas del área en que se opera, existe un buen control de los recursos, lo que se corresponde con los objetivos de la organización y representa una guía a seguir, por el consejo de dirección, sus dirigentes y por los trabajadores. Además manifiestan que no se encuentra creado el Comité de Prevención y Control
- ✓ Existe correspondencia entre la estrategia y los objetivos de la organización, manifiestan además que en el área de trabajo se tienen identificados los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que lo provocan, los riesgos identificados en el área están clasificados por actividades y todos los trabajadores conocen sus responsabilidades.
- ✓ El 14.29 por ciento que representa 1 trabajador de los encuestados refiere que se calcula la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para minimizarlos y otro 85.71 por ciento manifiesta que no se calcula.
- ✓ Un 85.71 por ciento que representan 6 trabajadores encuestados refieren que se analizan sistemáticamente en los consejos de dirección el Plan de Prevención y ante la ocurrencia de riesgos se forman medidas para su eliminación otro 14.29 por ciento refiere que no.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y los riesgos anteriormente detectados al sesionar el grupo de expertos se definieron 6 riesgos nuevos para un total de 36 riesgos identificados con los cuales se van a trabajar.

Nro.	Riesgos Nuevos
1	Salarios bajos en sentido general.
2	Falta de recursos materiales básicos para la eliminación de riesgos en los puestos de trabajo.
3	El órgano no cuenta con el Comité de Prevención y Control constituido.

4	No cuentan con la preparación y los conocimientos para desarrollar la actividad de prevención de riesgos y poder determinar de forma cualitativa o cuantitativa la incidencia de cada caso.
5	No se realiza el análisis estratégico organizacional al no identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en el órgano en general.
6	La mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento sobre lo que significa el Plan de Prevención de Riesgos.

**Paso 5:** Depurar e integrar el inventario de riesgos.

A partir del inventario de riesgo realizado se identificaron 21 riesgos que pueden atender contra el objetivo del Órgano. **(Ver Anexos 5 y 6)**

**Identificación de los riesgos internos y externos relevantes que afectan el logro de los objetivos y las causas que los originan:**

**Riesgos internos y sus causas:**

1. Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.

**Causa:** Falta de preparación del proceso de planificación a partir de las actividades que se desarrollan.

2. Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.

**Causa:** Pérdida de valores éticos y morales.

3. Pérdida de la información financiera.

**Causa:** No establecer las responsabilidades por áreas e individuales con la información.

4. No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.

**Causa:** Indisciplina informativa de los órganos subordinados.

5. Errores de registro de las operaciones contables.

**Causa:** Mala utilización del nomenclador. No correspondencia con los registros y documentos que lo justifican.

6. No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.

**Causa:** Falta de revisión de la información estadística y su cuadro contable.

7. Inadecuado proceso de contratación.

**Causa:** Incumplimiento de las indicaciones y resoluciones vigentes.

8. Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.

**Causa:** No control de los contratos a los servicios de los Trabajadores por Cuenta Propia.

9. Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.

**Causa:** Falta de revisión de los conceptos de los saldos que se registran en la inversión estatal.

10.No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.

**Causa:** No seguimiento de la ejecución de las inversiones que se realizan.

11.Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.

**Causa:** No cumplimiento de la programación de pagos.

12.Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.

**Causa:** Falta de conciliación entre los órganos y la dirección en cuanto al presupuesto.

13.No integración del programa automatizado contable ETES (módulo general) y el de Nóminas.

**Causa:** No verificación de los saldos que se registran en el sistema.

14.Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.

**Causa:** No revisión del proceso de aprobación de las nóminas de pagos.

15.Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.

**Causa:** Falta de revisión del cumplimiento de los contratos de la fuerza laboral de los internos.

16.Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.

**Causa:** Pago de salarios a los internos sin supervisión.

17. Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.

**Causa:** No se realizan acciones de capacitación en el tema de riesgo a los trabajadores.

18. No se realiza el análisis estratégico organizacional.

**Causa:** No poseen la preparación necesaria para implantar la planeación estratégica.

**Riesgos externos y sus causas:**

19. Bloqueo económico y comercial al país.

**Causa:** Política hostil de Estados Unidos contra Cuba.

20. Afectaciones por Desastres naturales

**Causa:** No elaborar los planes de contingencia para desastres.

21. Bajos Salarios en el sector.

**Causa:** Mejores opciones laborales en otros sectores de la economía con sistemas de pagos por resultados.

**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 fue posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas con la participación de los trabajadores realizaron un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realizó en reuniones por colectivos de áreas, direcciones y departamentos según correspondió, las cuales fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; además estuvo presente el especialista que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realizó entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definieron las medidas y procedimientos de control a aplicar, las mismas fueron antecedidas de un trabajo de información y

preparación de los trabajadores en asambleas de afiliados donde se les explicara el procedimiento a seguir para su desarrollo.

**Se determinaron los siguientes objetivos de control:**

1. Adecuado control de los recursos materiales, humanos y financieros.
2. Proceso de ejecución presupuestaria.
3. Proceso de control de los registros contables y financieros.
4. Control de la efectividad del Plan de Prevención de Riesgo.
5. Control de las inversiones.

**Clasificación y división de los riesgos puros para su análisis.**

**Riesgos de las 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.

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

**Riesgos que nacen de las leyes y contractuales:** La posesión de cualquier propiedad en general, así como las actividades propias del perfil de la entidad, son fuentes potenciales para causar daños a terceros en sus personas o en sus bienes, es decir, son aquellos que ocasionan daños a terceros en sus personas y/o bienes.

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

**Riesgos consecuenciales:** Son aquellos que se evidencian, producto de algún otro daño sufrido por la entidad en sus propiedades físicas independientes del

daño directo, como son: pérdida de producción, pérdida de ventas, pérdida de utilidades, gastos extraordinarios, entre otros; a veces afectan la continuidad de cualquier proceso o actividad.

<b>Nro</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Clasificación</b>
1	Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.	Legal y contractual.
2	Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.	Legal y contractual.
3	Pérdida de la información financiera.	Contra las propiedades Físicas.
4	No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.	Legal y contractual
5	Errores de registro de las operaciones contables.	Legal y contractual.
6	No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.	Legal y contractual.
7	Inadecuado proceso de contratación.	Legal y contractual.
8	Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.	Legal y contractual.
9	Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.	Legal y contractual.
10	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad.	Legal y contractual.
11	Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.	Legal y contractual.
12	Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.	Legal y contractual.
13	No integración del programa automatizado contable ETES (módulo general) y el de Nóminas.	Legal y contractual.

14	Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.	Legal y contractual.
15	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.	Legal y contractual.
16	Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.	Nacidos de actos criminales.
17	Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.	Legal y contractual.
18	No se realiza el análisis estratégico organizacional.	Legal y contractual
19	Bloqueo económico y comercial al país.	Consecuencial.
20	Afectaciones por Desastres naturales.	Contra las propiedades físicas, Consecuencial.
21	Bajos salarios en sentido general.	Legal y contractual.

En la siguiente tabla se relacionan los resultados sobre la clasificación de los riesgos en cinco grupos fundamentales:

<b>Tipo de clasificación en cinco grupos.</b>		
<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Contra las propiedades físicas.	1	5
Legal y contractual.	17	80
Nacidos de actos criminales	1	5
Personal.	-	-
Consecuencial.	1	5
Contra las propiedades físicas y consecuencial.	1	5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Paso 6:** Clasificar los riesgos para su análisis en internos y externos.

<b>Nro</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Fuentes</b>	
		<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
1	Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.	x	
2	Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.	x	

3	Pérdida de la información financiera.	x	
4	No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.	x	
5	Errores de registro de las operaciones contables.	x	
6	No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.	x	
7	Inadecuado proceso de contratación.	x	
8	Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.	x	
9	Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.	x	
10	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.	x	
11	Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.	x	
12	Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.	x	
13	No integración del programa automatizado contable ETES (módulo general) y el de Nóminas.	x	
14	Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.	x	
15	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.	x	
16	Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.	x	
17	Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.	x	
18	No se realiza el análisis estratégico organizacional.	x	

19	Bloqueo económico y comercial al país.		x
20	Afectaciones por Desastres naturales.		x
21	Bajos salarios en sentido general.		x

**Etapas no. 3** Evaluación de riesgos.

**Paso 7:** Determinar la probabilidad e impacto.

**Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados, (medir y jerarquizar).**

Para determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la entidad, hay que considerar las circunstancias que influyen sobre estos, y si son relevantes para el riesgo que estamos evaluando, se debe tener en cuenta las herramientas a aplicar.

De la importancia de la evaluación del riesgo, se desprenden 2 acciones fundamentales:

**Medir:** Asignarle un valor al riesgo previamente identificado.

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

**Aplicación de los criterios de clasificación según frecuencia e impacto.**

Las dos variables fundamentales del riesgo son la frecuencia con que se manifiesta y el impacto de sus consecuencias (**Ver Anexo 7**). El Administrador de Riesgo dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que le permiten de forma más exacta la evaluación de los riesgos a la que está expuesta la entidad. Estas técnicas (cuantitativas) se aplican cuando no se dispone de datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa. Las técnicas cuantitativas se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Se determinó la probabilidad e impacto de cada riesgo mediante la aplicación del "**Método del Criterio de Frecuencia de Poutry**": se clasificaron los riesgos

según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos, los cuales se agrupan según 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 sucede regularmente.

<b>Escala de probabilidad de ocurrencia (frecuencia)</b>		
<b>Probabilidad</b>	<b>Escala</b>	<b>Definición</b>
Frecuente	4	Sucede regularmente. Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias. (5-6 veces al año)
Moderado	3	Sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede ocurrir en algún momento. (3-4 veces al año)
Ligero	2	Aunque posible, el evento no podría suceder en el corto plazo. Puede ocurrir en algún momento.
Poco frecuente	1	Ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (1-2 veces al año)

**Método del Criterio de Gravedad o Financiero:** clasifica los riesgos según el impacto que tenga sobre la entidad, los cuales se agrupan según los criterios siguientes:

**Riesgo leve:** si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gasto y éste lo asume.

**Riesgo moderado:** si el impacto financiero hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo.

**Riesgo grave:** si el impacto financiero de la pérdida afectan las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.

**Riesgo catastrófico:** si el impacto de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la entidad.

<b>Escala de probabilidad de consecuencia (impacto financiero )</b>		
<b>Probabilidad</b>	<b>Escala</b>	<b>Definición</b>

Catastrófico	4	Cuando pone en peligro la supervivencia de la entidad, pérdida financiera enorme.
Grave	3	Afectan las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo, pérdida financiera mayor.
Moderado	2	Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente, pérdida financiera alta.
Leve	1	Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume, pérdida financiera media.

La tabla siguiente muestra la clasificación de los riesgos según su frecuencia e impacto, analizados por el método de criterio de frecuencia de Poutry y el criterio de gravedad financiera.

**Tabla 2.** Análisis de los Métodos.

<b>Método de Frecuencia Poutry</b>		<b>Método de gravedad o Financiero</b>	
<b>Probabilidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Cantidad</b>
Frecuente	3	Catastrófico	1
Moderado	2	Grave	8
Ligero	5	Moderado	1
Poco Frecuente	11	Leve	11
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>Total</b>	<b>21</b>

Como se puede observar por medio de estos métodos se determinaron la frecuencia e impacto en que los riesgos ocurren.

**Paso 8:** Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos. **(Ver Anexo 8)**

Después de determinar la probabilidad e impacto de cada riesgo se aplicó la técnica del mapa de riesgo, para asignar el nivel de prioridad de los Riesgos que tiene tres categorías (alto, medio, bajo) pero dentro de cada categoría se le debe de dar prioridad aquellos riesgos que su frecuencia de ocurrencia y el impacto financiero afecten en mayor grado las actividades de la entidad.

En el Mapa de Riesgo se demuestra que el riesgo alto es aquel que está representado por el color verde fuerte, el color verde medio representa un riesgo

medio y verde claro el riesgo bajo y que los de mayor prioridad están ubicados en la parte superior y más a la derecha del gráfico. Los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte más baja y hacia la izquierda del gráfico.

Se considerará la siguiente estructura para priorizar la atención de los riesgos dentro de cada nivel, teniendo en cuenta primero el impacto financiero de las pérdidas que provocaría el evento y su relación con la probabilidad de ocurrencia. Se asumirá el signo (+) y (-) para identificar la prioridad de los riesgo y los número de cada uno de los riesgo serán los antes seleccionados.

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

(+) Frecuente-Catastrófico, Moderado-Catastrófico, Ligero-Catastrófico, Poco Frecuente-Catastrófico, Frecuente-Grave, Frecuente-Moderado, Frecuente(-) Leve.

NIVEL DE PRIORIDAD			
ALTO (+)(-)	Riesgo	Frecuencia	Impacto
	13	Frecuente	Leve
	19	Frecuente	Grave
	20	Poco Frecuente	Catastrófico
	21	Frecuente	Leve

**Prioridad Alta:**

Nro	Riesgos
13	No integración del programa automatizado ETES (módulo general) y el de nóminas.
19	Bloqueo económico y comercial al país.
20	Afectaciones por desastres naturales.
21	Bajos salarios en el sector.

**Medio:** Es cuando la combinación de la probabilidad y el impacto son moderados o una de las escalas de medición es de nivel bajo y la otra de medio a alto.

(+) Moderado-Grave, Ligero-Grave, Poco Frecuente-Grave, Moderado-Moderado, Moderado(-) Leve.

NIVEL DE PRIORIDAD
--------------------

	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
<b>MEDIO (+)(-)</b>	5	Poco Frecuente	Grave
	6	Poco Frecuente	Grave
	7	Poco Frecuente	Grave
	9	Poco Frecuente	Grave
	10	Poco Frecuente	Grave
	11	Moderado	Leve
	12	Poco Frecuente	Grave
	14	Moderado	Leve
	18	Poco Frecuente	Grave

**Prioridad Media:**

<b>Nro</b>	<b>Riesgos</b>
5	Errores de registro de las operaciones contables.
6	No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.
7	Inadecuado proceso de contratación.
9	Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.
10	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.
11	Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.
12	Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.
14	Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.
18	No se realiza el análisis estratégico organizacional.

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

(+) Ligero-Moderado, Poco Frecuente-Moderado, Ligero-Leve, Frecuente-(-) Leve.

**NIVEL DE PRIORIDAD**

<b>BAJO (+)(-)</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
	1	Ligero	Leve
	2	Ligero	Leve
	3	Ligero	Leve
	4	Poco Frecuente	Leve
	8	Poco Frecuente	Moderado
	15	Poco Frecuente	Leve
	16	Ligero	Leve
	17	Ligero	Leve

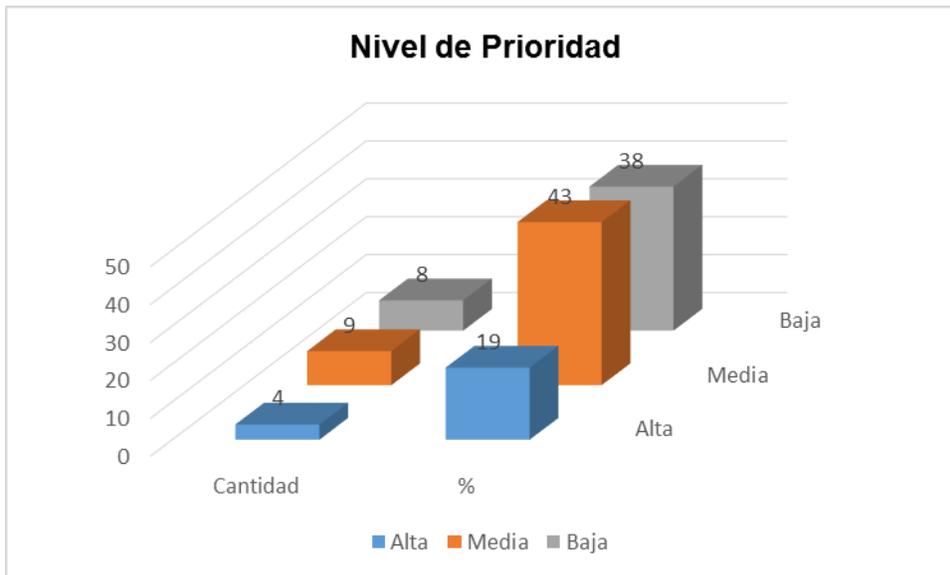
**Prioridad Baja:**

<b>Nro</b>	<b>Riesgos</b>
1	Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.
2	Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.
3	Pérdida de la información financiera.
4	No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.
8	Irregularidades en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.
15	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.
16	Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.
17	Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.

A través del análisis realizado anteriormente se obtiene como resultado lo siguiente:

<b>Nivel de Prioridad.</b>		
<b>Prioridad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Alta	4	19
Media	9	43
Baja	8	38

<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------



Es decir que la mayor cantidad de riesgos son los de prioridad media, seguidos por los de prioridad baja y la menor cantidad de prioridad alta.

#### **Etapas no. 4 Control de Riesgos.**

**Paso 9.** Alternativas de solución, medidas de control y técnica de control.

#### **Alternativas de solución (Ver Anexo 9):**

- a) **Evitar el riesgo:** implica tomar medidas para que el posible riesgo no suceda.
- b) **Eliminar o reducir:** implica tomar medidas para reducir el riesgo en caso de que ocurra ya que es imposible eliminar el riesgo.
- c) **Retenerlo o asumirlo:** es cuando la entidad incorpora las posibles pérdidas que se tengan ya que los mismos son de bajo impacto financiero.
- d) **Transferirlo:** es cuando el riesgo de una entidad es asumido por otra entidad.

#### **Medidas de Control (Ver Anexo 10):**

##### **Medidas Organizativas:**

- Elaboración de políticas y objetivos de seguridad e higiene.
- Confección de organigrama.
- Establecimiento de responsabilidades y funciones por parte de la dirección.
- Programas de inspección, control de la calidad y controles internos.

##### **Medidas Materiales:**

- Incorporación a la seguridad de los inmuebles, medios como: iluminación, medios de escape, protección contra incendios, construcción de muros y vallas protectoras.

#### **Medidas Humanas:**

- Simulacro de actuación ante determinados eventos.
- Programas de capacitación y elaboración de manuales y procedimientos donde se describa la protección ante los eventos.

#### **Medidas Contingentes:**

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

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

#### **Prevención:**

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

#### **Medidas Preventivas:**

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

#### **Previsión:**

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

Se realizó el análisis de los 21 riesgos donde se determinó la técnica de control adecuada para cada uno de ellos, a continuación se relacionan:

**Técnica de Prevención:**

1. Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.
2. Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.
3. Pérdida de la información financiera.
4. No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.
5. Errores de registro de las operaciones contables.
6. No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.
7. Inadecuado proceso de contratación.
8. Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.
9. Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.
10. No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.
11. Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.
12. Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.
13. No integración del programa automatizado contable ETES (modulo general) y el de Nóminas.
14. Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.

15. Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.
16. Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.
17. Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.
18. No se realiza el análisis estratégico organizacional.

**Técnica Previsión:**

19. Bloqueo económico y comercial al país.
21. Bajos Salarios en el sector.

**Técnica Previsión – Prevención:**

20. Afectaciones por Desastres naturales.

Como resultado se obtiene que la técnica prevención se utiliza para todos los riesgos puros internos representando 18 del total para un 86 por ciento, y la técnica previsión para dos de los riesgos puros externos para un 9 por ciento del total de riesgos y se utilizan ambas técnicas para un riesgo puro externo lo que representa un 5 por ciento.

**Paso 10.** Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos.

**2.3 Propuesta de Plan de Prevención de Riesgos del Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT Holguín.**

<b>Nro</b>	<b>Actividad</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Posible Manifestación negativa</b>	<b>Medida a aplicar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutante</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
<b>1</b>	Dirección	Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.	Presupuestos de gastos limitados.	Realizar una adecuada preparación en el proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	Oficial de Finanzas.	15 de octubre
<b>2</b>	Dirección	Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.	No se detecten violaciones, indisciplinas e irregularidades económicas para su solución y alerta oportuna al mando.	Capacitar a la fuerza en función de los procedimientos establecidos.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	Cuadros.	15 de marzo, junio, septiembre y diciembre

3	Dirección	Pérdida de la información financiera.	1. Afectación en la integridad y confidencialidad de los datos que se manejan. 2. No detección oportuna de la pérdida de algún documento.	1. Establecer las responsabilidades individuales con la información a emitir. 2. Conocer todas las órdenes referentes a los sistemas.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	Oficial designado.	10 de agosto
4	Contabilidad	No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.	Incumplimiento de la entrega de la información financiera.	Establecer control del cumplimiento del cronograma de entrega de las informaciones.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Finanzas.	20 de cada mes
5	Contabilidad	Errores de registro de las operaciones contables.	SalDOS contrarios a su naturaleza de las cuentas.	Realizar revisiones sistemáticas al registro de las operaciones contables y su correspondencia con el clasificador de cuentas.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Contabilidad.	Mensual.

6	Contabilidad	No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.	Información estadística con diferencia con la contabilidad.	Revisar y comprobar los saldos de las cuentas del balance, exigiendo el cumplimiento del análisis económico mensual y trimestral en las unidades, velando que se cumpla las normas y procedimientos.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Contabilidad.	Mensual.
7	Precios	Inadecuado proceso de contratación.	1. No entrada de los recursos o servicios contratados oportunamente. 2. Pagos a suministradores en exceso por incorrecta aplicación de los	1. Participar de conjunto con los oficiales y especialistas en el proceso de contratación 2. Velar por el cumplimiento de las cláusulas de los contratos.	Oficial de Contabilidad.	1er Oficial de Contabilidad.	Todo el año.

			precios. 3. Se realicen compra a proveedores o ventas a clientes sin mediar contratos económicos.	3. Verificar que los contratos estén firmados por ambas partes.			
<b>8</b>	Precios	Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.	Pagos excesivos a las formas de gestión no estatal.	Realizar un control sistemático de los contratos de los trabajadores por cuenta propia.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Contabilidad	Todo el año.
<b>9</b>	Patrimonio	Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.	Incongruencias en los conceptos de los saldos registrados en la inversión estatal.	Revisión adecuada de los saldos registrados en la inversión estatal antes de proceder a su contabilización.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Contabilidad.	Mensual.

10	Patrimonio	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.	No certificación de la puesta en marcha de los objetos de obra concluidos.	Seguimiento adecuado a la ejecución de las inversiones que se realizan y una vez concluidos los objetos de obra contabilizarlos como AFT.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Contabilidad.	Mensual.
11	Presupuesto	Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.	1. Pagos de obligaciones de manera extemporánea. 2. No se solicite a la DEF el financiamiento mensual en correspondencia con el presupuesto aprobado, la programación de pagos, provocando inejecución	Logar el cumplimiento de la programación de pagos.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Presupuesto.	Mensual.

			financiera.				
<b>12</b>	Presupuesto	Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.	No se utilice la asignación de los fondos en correspondencia con el presupuesto aprobado por cada partida y elemento de gasto.	Realizar conciliación entre los órganos y la dirección en cuanto a presupuesto.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Presupuesto.	Mensual.
<b>13</b>	Salario	No integración del programa automatizado contable ETES (módulo general) y el de Nóminas.	Falsear información de nóminas al pasarse al sistema.	1. Verificar de forma correcta y adecuada los saldos que se registran en el sistema. 2. Exigir y comprobar se cumpla con los	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Contabilidad	Día 15 de cada mes

				procedimientos establecidos para el control, emisión, movimientos e impresión en todas las unidades del MININT.			
<b>14</b>	Salario	Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.	Nóminas incorrectas con importes superiores.	Realizar una correcta revisión del proceso de aprobación de las nóminas de pago.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Finanzas.	Día 5 de cada mes
<b>15</b>	Salario	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.	No cumplimiento contractual de los servicios de la fuerza laboral de los internos.	Revisión del cumplimiento de lo pactado por contratos, en el pago del salario a los internos.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Finanzas.	Día 10 de cada mes

<b>16</b>	Salario	Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.	Apropiación del efectivo.	Verificar y exigir la correspondencia y legalidad de las Tarjetas Beneficiarias de los internos.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Finanzas.	Día 10 de cada mes
<b>17</b>	Dirección	Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.	Mala administración del riesgo.	Capacitar a los trabajadores en el tema de prevención de riesgos.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	Grupo de Trabajo de Prevención y control	20 de marzo, junio, septiembre, diciembre
<b>18</b>	Dirección	No se realiza el análisis estratégico organizacional.	No identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en el órgano en general.	Crear grupo de expertos para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	Oficiales subordinados	10 de junio

<b>19</b>	Dirección	Bloqueo económico y comercial al país.	Escasez de recursos.	Control del uso racional de los recursos.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	1er Oficial de Finanzas.	Día 15 de cada mes
<b>20</b>	Dirección	Afectaciones por Desastres naturales.	Pérdida de recursos de todo tipo.	Elaborar los planes de contingencia para desastres.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	Oficiales subordinados	10 de enero
<b>21</b>	Dirección	Bajos Salarios en el sector.	Fluctuación laboral.	Coordinar la realización de estudios para la implementación de sistemas de pago que garanticen la Satisfacción de los trabajadores.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	Jefe de Órgano de Economía y Finanzas.	15 de septiembre

## **Conclusiones Parciales**

En el capítulo II se desarrolló el perfeccionamiento del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación Provincial del MININT Holguín, a partir de lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República y la Metodología de la Administración del Riesgo en entidades del MININT desarrollada en la tesis de Maestría del autor Sánchez Pérez, Ernesto 2018, a partir de la caracterización de las actividades y procedimientos de trabajo, el diagnóstico, análisis, identificación, clasificación de los riesgos de acuerdo a su frecuencia de ocurrencia e impacto financiero de los mismos y la propuesta del nuevo Plan de Prevención de Riesgos que permite la mejora continua en su perfeccionamiento.

## **Conclusiones**

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

1. Se logró perfeccionar el Plan de Prevención de Riesgos, identificando 21 riesgos potenciales, clasificando los mismos por su frecuencia e impacto y las medidas para su solución.
2. Se elaboró el mapa de riesgos, permitiendo conocer el nivel de prioridad de los mismos para lograr determinar las medidas en función de la mejora continua.
3. La investigación constituye una herramienta para perfeccionar el Sistema de Control Interno y la gestión de riesgos, además de proponer soluciones a las problemáticas.

## **Recomendaciones**

1. Identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por área y en el órgano en general.
2. Que el órgano asegure que los trabajadores dominen el Sistema de Control Interno implementado y se familiaricen con el uso de la metodología aplicada para que puedan llevar a cabo la actividad de administración de riesgos.
3. Crear un grupo de trabajadores en el órgano y organismos subordinados de que conformen el grupo de Prevención y Control.

## **Referencias Bibliográficas**

1. Certificados., I. A. (1949).
2. Precios, M. d. (2003). Resolución 297 . Cuba.
3. República, C. G. (2011). Resolución 60 Normas del Sistema de Control Interno.

## Bibliografía

1. Públicos, I. M. (México 1947). Examen de Control Interno. Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría.
2. Certificados., I. A. (1949).
3. Sistema Nacional de Contabilidad, C. E. (1980). Cuba.
4. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Craw-Hill.
5. Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. (1997).
6. García Suárez, Arlenis. Un estudio teórico sobre la gestión de riesgos financieros en las empresas. 1997. Arlenys.garcía@umco.cu. Consultado diciembre 2008.
7. Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos de control interno. Informe COSO. T.1. Madrid. España. Ediciones Días de Santos. 1997.
8. López, N., Control Interno. Análisis de Riesgos. Revista de Auditoría y Control. La Habana. 5, 5-13p, 2002.
9. Precios, M. d. (2003). Resolución 297 . Cuba.
10. Zorrilla, Z. Juan Pablo (2004). La Administración de los Riesgos. México, 2004.
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. September, 2004.
12. León, Mauricio. Matriz de Control interno. [En línea noviembre 2004] disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consultada enero 2005].
13. Koprinarov, B., El riesgo empresarial y su gestión. Analítica. Com. Venezuela, 2005.
14. Pelegrin Iglesias, Edmundo Emilio. La administración de riesgos. Su impacto en la empresa cubana. Febrero 2006. [www.monografias.com/trabajos35/administración-de-riesgos/administración-de-riesgos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos35/administración-de-riesgos/administración-de-riesgos.shtml).
15. Control, M. d. (2006). Resolución 13. Cuba.

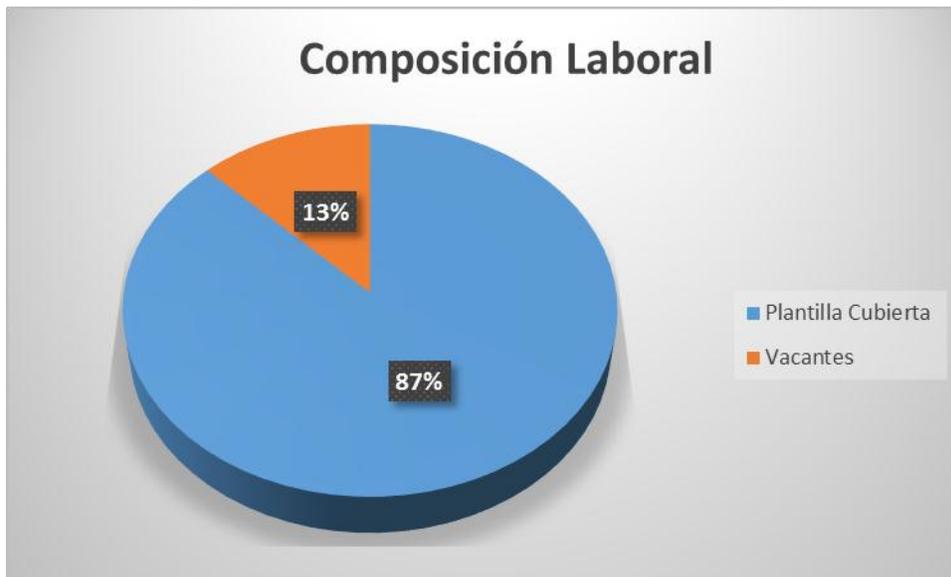
16. Quirós Díaz, Yoannis. Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna, [www.monografía.com](http://www.monografía.com) consultado septiembre 2008.
17. 31000, N. I. (15 de noviembre del 2009). Gestión de riesgos. Principios y guías.
18. Cuba, C. G. (2009). Ley 107.
19. Reglamento de la Ley No. 107-09 " De la Contraloría General de la República de Cuba ". La Habana: Consejo de Estado.
20. Bolaños, M. e. (20 de junio del 2011). El Control Interno y la Gestión de riesgos en Cuba. Un paso de Avance con la Resolución 60. Habana Cuba.
21. República, C. G. (2011). Resolución 60 Normas del Sistema de Control Interno.
22. Hijuelos, M. B. (2011). Procedimientos para la Gestión y Prevención de riesgos en la UEB Motel Pedernales.
23. 9001, I. (2015). Metodología para la gestión de riesgos.
24. COSO, I. d. (junio 2017). Gestión de riesgos.
25. Oro, O. R. (2018). Perfeccionamiento del componente Gestión y Prevención de riesgos. Aplicación en la Secretaría Docente de la FACCEA.
26. Pérez, E. S. (2018). Procedimiento para la Gestión y Prevención de riesgos en la UEB Motel Pedernales.
27. Kristy Giler Mantilla, K. M. (s.f.). Gestión de riesgo. Evaluación y mejoramiento del control interno. Universidad Politécnica Salesiana.
28. Material Integral de Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del control interno.

## Anexos

### Anexo 1 Organigrama Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación Del MININT Holguín.



## Anexo 2



### Leyenda

Composición Laboral	Cantidad	%
Cubierta	7	87
Vacantes	1	13
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

### Anexo 3

Órgano Provincial de Economía y Finanzas.

Composición del Personal por tipo de sexo.



Leyenda:

Sexo	Cantidad
Femenino	6
Masculino	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

## **ANEXO 4**

### **Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT.**

#### **Gestión y Prevención de Riesgos.**

##### **Encuesta**

1. ¿Conoce usted si en el órgano esta creado el Comité de Prevención y Control?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

2. ¿Están definidos los objetivos y metas del área que usted opera?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted que en su área existe un buen control de los recursos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

4. Considera usted que los objetivos de la organización y sus diferentes áreas representan una guía a seguir, por el consejo de dirección, sus dirigentes y por los trabajadores.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

5. ¿Existe correspondencia entre la estrategia y los objetivos de la organización?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

6. El área en que usted trabaja tiene identificado los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

7. Los riesgos identificados en el área están clasificados por actividades.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

8. Se calcula la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para minimizarlos.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

9. Se analiza sistemáticamente en los consejos de dirección el Plan de Prevención y ante la ocurrencia de riesgos se forman medidas para su eliminación.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

10. Los trabajadores conocen sus responsabilidades

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

### **Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT.**

#### **Gestión y Prevención de Riesgos.**

##### **Tabulación de encuesta:**

<b>Pregunta</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No Sé</b>
1		7	
2	7		
3	7		
4	7		
5	7		
6	7		
7	7		
8	1	6	
9	6	1	
10	7		

## **ANEXO 5. Identificación de Riesgos Nuevos.**

### **Órgano Provincial de Economía y Finanzas de la Delegación del MININT.**

1. Salarios bajos en sentido general.
2. No cuentan con sistemas de pagos por resultados implementados.
3. El órgano no cuenta con el Comité de Prevención y Control Constituido.
4. No cuentan con la preparación y los conocimientos para desarrollar la actividad de prevención de riesgos y poder determinar de forma cualitativa o cuantitativa la incidencia de cada riesgo.
5. No tienen identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en el órgano en general.
6. La mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento sobre lo que significa el Plan de Prevención de Riesgos.

**Anexo 6** Inventario de riesgos. Órgano de Economía y Finanzas de la Delegación Provincial del MININT Holguín.

<b>Nro</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>	<b>Posible Manifestación negativa</b>	<b>Causa</b>
1	Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.	x		Presupuestos de gastos limitados.	Falta de preparación del proceso de planificación a partir de las actividades que se desarrollan.
2	Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.	x		No se detecten violaciones, indisciplinas e irregularidades económicas para su solución y alerta oportuna al mando.	Pérdida de valores éticos y morales.
3	Pérdida de la información financiera.	x		1. Afectación en la integridad y confidencialidad de los datos que se manejan. 2. No detección oportuna de la pérdida de algún documento.	No establecer las responsabilidades por áreas e individuales con la información.
4	No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.	x		Incumplimiento de la entrega de la información financiera.	Indisciplina informativa de los órganos subordinados.

5	Errores de registro de las operaciones contables.	x		Saldos contrarios a su naturaleza de las cuentas.	Mala utilización del nomenclador. No correspondencia con los registros y documentos que lo justifican.
6	No existe correspondencia entre la información estadística y los registros	x		Información estadística con diferencia con la contabilidad.	Falta de revisión de la información estadística y su cuadro contable
7	Inadecuado proceso de contratación.	x		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No entrada de los recursos o servicios contratados oportunamente.</li> <li>2. Pagos a proveedores en exceso por incorrecta aplicación de los precios.</li> <li>3. Se realicen compras a proveedores o ventas a clientes sin mediar contratos económicos.</li> </ol>	Incumplimiento de las indicaciones y resoluciones vigentes.
8	Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no Estatal.	x		Realizar un control sistemático de los contratos de los Trabajadores por Cuenta Propia.	No control de los contratos a los servicios de los TCP.

9	Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.	x		Incongruencias en los conceptos de los saldos registrados en la inversión estatal.	Falta de revisión de los conceptos de los saldos que se registran en la inversión estatal.
10	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.	x		No certificación de la puesta en marcha de los objetos de obra concluidos.	No seguimiento de la ejecución de las inversiones que se realizan.
11	Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.	x		1. Pagos de obligaciones de manera extemporánea. 2. No se solicite a la DEF el financiamiento mensual en correspondencia con el presupuesto aprobado, la programación de pagos, provocando inejecución financiera.	No cumplimiento de la programación de pagos.
12	Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada	x		No se utilice la asignación de fondos en correspondencia con el presupuesto aprobado por cada partida y elemento de gasto.	Falta de conciliación entre los órganos y la dirección en cuanto al presupuesto.

13	No integración del programa automatizado contable ETES (modulo general) y el de	x		Falsear información de nóminas al pasarse al sistema.	No verificación de los saldos que se registran en el sistema.
14	Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.	x		Nóminas incorrectas con importes superiores.	No revisión del proceso de aprobación de las nóminas de pagos
15	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los	x		No cumplimiento contractual de los servicios de la fuerza laboral de los internos.	Falta de revisión del cumplimiento de los contratos de la fuerza laboral de los internos.
16	Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.	x		Apropiación del efectivo.	Pago de salarios a los internos sin supervisión.
17	Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.	x		Mala administración del riesgo.	No se realizan acciones de capacitación en el tema de riesgo a los trabajadores.

18	No se realiza el análisis estratégico organizacional.	x		No identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área en el órgano en general.	No poseen la preparación necesaria para implantar la planeación estratégica.
19	Bloqueo económico y comercial al país.		x	Escasez de recursos	Política hostil de Estados Unidos hacia Cuba.
20	Afectaciones por Desastres naturales.		x	Pérdida de recursos de todo tipo.	No elaborar los planes de contingencia para desastres.
21	Bajos Salarios en el sector.		x	Fluctuación laboral.	Mejores opciones laborales en otros sectores de la economía con sistemas de pagos por resultados.

**Anexo 7. Clasificación de los riesgos en Frecuencia e Impacto:**

<b>Nro</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
1	Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.	Ligero	Leve
2	Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.	Ligero	Leve
3	Pérdida de la información financiera.	Ligero	Leve
4	No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.	Poco Frecuente	Leve
5	Errores de registro de las operaciones contables.	Poco Frecuente	Grave
6	No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.	Poco Frecuente	Grave
7	Inadecuado proceso de contratación.	Poco Frecuente	Grave
8	Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.	Poco Frecuente	Moderado
9	Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.	Poco Frecuente	Grave

10	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.	Poco Frecuente	Grave
11	Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.	Moderado	Leve
12	Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.	Poco Frecuente	Grave
13	No integración del programa automatizado contable ETES (modulo general) y el de Nóminas.	Frecuente	Leve
14	Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.	Moderado	Leve
15	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.	Poco Frecuente	leve
16	Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.	Ligero	Leve
17	Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.	Ligero	Leve

18	No se realiza el análisis estratégico organizacional.	Poco Frecuente	Grave
19	Bloqueo económico y comercial al país.	Frecuente	Grave
20	Afectaciones por Desastres naturales.	Poco Frecuente	Catastrófico
21	Bajos salarios en sentido general.	Frecuente	Leve

**Anexo 8. Mapa de riesgo.**

Impacto					
<b>Catastrófico</b>	20				
<b>Grave</b>	5,6,7,9,10,12 18			19	
<b>Moderado</b>	8				
<b>Leve</b>	4,15	1,2,3,16,17	11,14	13,21	
	<b>Poco Frecuente</b>	<b>Ligero</b>	<b>Moderado</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Frecuencia</b>

**Leyenda:**

	<b>Prioridad alta</b>
	<b>Prioridad media</b>
	<b>Prioridad baja</b>

**Anexo 9.** Alternativas de solución.

<b>Nro</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Alternativa</b>
1	Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.	Evitar
2	Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.	Evitar
3	Pérdida de la información financiera.	Reducir los efectos, Evitar
4	No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.	Evitar
5	Errores de registro de las operaciones contables.	Evitar
6	No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.	Evitar
7	Inadecuado proceso de contratación.	Evitar
8	Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.	Evitar
9	Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.	Evitar
10	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.	Evitar
11	Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.	Evitar

12	Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.	Evitar
13	No integración del programa automatizado contable ETES (modulo general) y el de Nóminas.	Evitar
14	Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.	Evitar
15	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.	Evitar
16	Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.	Evitar
17	Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.	Evitar
18	No se realiza el análisis estratégico organizacional.	Evitar
19	Bloqueo económico y comercial al país.	Asumir, Reducir efectos.
20	Afectaciones por Desastres naturales.	Asumir, Reducir efectos.
21	Bajos salarios en sentido general.	Asumir, Reducir efectos.

**Anexo 10.** Técnicas y Medidas de control.

<b>Nro</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Medida</b>	<b>Técnica</b>
1	Inadecuado proceso de planificación desagregado por áreas y actividades.	Organizativa	Prevención
2	Incumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de trabajo del MININT.	Organizativa	Prevención
3	Pérdida de la información financiera.	Organizativa	Prevención
4	No entrega oportuna de la información financiera y presupuestaria.	Organizativa	Prevención
5	Errores de registro de las operaciones contables.	Organizativa	Prevención
6	No existe correspondencia entre la información estadística y los registros contables de las cuentas al cierre de cada mes.	Organizativa	Prevención
7	Inadecuado proceso de contratación.	Organizativa	Prevención
8	Incumplimiento en la contratación de los servicios de las formas de Gestión no estatal.	Organizativa	Prevención
9	Incorrecta contabilización de los conceptos de débitos y créditos de la inversión estatal.	Organizativa	Prevención
10	No se contabilizan dentro del mes los importes de acuerdo a las obras terminadas en la contabilidad como AFT.	Organizativa	Prevención
11	Desactualizado modelo Programación de Pagos en correspondencia con los ajustes presupuestarios y el criterio de las especialidades.	Organizativa	Prevención

12	Insuficiente revisión y supervisión de la ejecución del presupuesto de cada órgano financiero por cada partida y elemento de gasto para tramitar en tiempo las violaciones o deficiencias.	Organizativa	Prevención
13	No integración del programa automatizado contable ETES (modulo general) y el de Nóminas.	Organizativa	Prevención
14	Falta de conciliación en el proceso de elaboración de la nómina de acuerdo al personal contratado.	Organizativa	Prevención
15	Incumplimiento de lo establecido en las formulaciones contractuales para el pago del salario a los internos incorporados al trabajo.	Organizativa	Prevención
16	Firmas de las nóminas de pagos a los internos por personas no autorizadas.	Organizativa	Prevención
17	Insuficientes conocimientos y preparación para desarrollar la actividad de prevención de riesgos.	Organizativa, humana.	Prevención
18	No se realiza el análisis estratégico organizacional.	Organizativa	Prevención
19	Bloqueo económico y comercial al país.	Organizativa	Previsión
20	Afectaciones por Desastres naturales.	Material	Prevención, Previsión
21	Bajos salarios en sentido general.	Organizativa	Previsión

**Anexo 11. Grupo de trabajo para identificar los riesgos.**

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Grado Militar</b>	<b>Cargo</b>
Ernesto Sánchez Pérez	Teniente Coronel	Jefe de Órgano Provincial de Economía y Finanzas
Kenny Sierra Nicolás	Capitán	Jefe de Órgano de Finanzas
María del C. Pupo Ruiz	Capitán	Oficial de Finanzas
Yaquelín matos Utria	Capitán	Primer Oficial de Contabilidad
Lupe Torres Zaldívar	Capitán	Oficial de Finanzas
Melvis Pérez Díaz	Mayor	Primer Oficial de Finanzas