



FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACION

DPTO. CONTABILIDAD

# TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCION AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**Aplicación de la metodología para la gestión y  
prevención de riesgos en la oficina comercial  
“Distrito Lenin”.**

**Autor:** María Isabel Escalona Blondín

**Tutor:** Lic. Beatriz Medina González

Holguín 2019

*"En prever está todo el arte de  
salvar"*

*José Martí*

## **Agradecimientos:**

*A la Revolución que hizo posible llevar a las aulas universitarias a los hijos del pueblo.*

*A los profesores que han sabido contribuir a nuestra formación profesional política y moral.*

*A mi tutora a quien robándole horas de su descanso ha aportado todo su conocimiento y experiencia.*

*A los amigos y compañeros de trabajo que han ayudado en la bibliografía, corrección de estilo y confección de este trabajo.*

*A mi familia la cual ha mantenido en mí durante la carrera el espíritu de vencer dificultades hasta culminar los estudios.*

*A todos los que de una forma u otra han contribuido a lograr este objetivo, mis más sinceros y profundos agradecimientos.*

## **RESUMEN**

En el país se han venido desarrollando un grupo de tareas encaminadas a lograr la implementación de cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno regido por la Resolución 60 del 2011 del Ministerio de Finanzas y Precios, sin embargo, la gestión y prevención de riesgos como componente fundamental del Sistema de Control Interno, en su concepción para la Oficina Comercial “Distrito Lenin”, no ha logrado controlar suficientemente los eventos adversos que se producen en sus procesos y afectan el logro de los objetivos, han existido errores debido al insuficiente conocimiento que existe por parte de los directivos y trabajadores de forma general, y no se ha logrado interrelacionar cada unos de los componentes del sistema de control Interno. El tema abordado por la investigación responde a la necesidad de implementar una metodología de gestión y prevención de riesgos para su control sistemático y sistematizar sus principios. Con ello se logra que la entidad conozca cómo se ejecutan las diferentes fases de la gestión de riesgos y provee técnicas e instrumentos para realizarlas.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción–deducción, método dialéctico, sistémico y del nivel empírico la observación directa, entrevistas no estructuradas y métodos de trabajo de campo.

## ***ABSTRACT***

In the country one has come developing a group of tasks guided to achieve the implementation of each one of the components of the System of Internal Control governed by the Resolution 60 of 2011 of Ministry of Finances and Prices, however, the administration and prevention of risks like fundamental component of the System of Internal Control, in their conception for Oficina Comercial "Distrito Lenin it has not been able to control the adverse events that take place in their processes sufficiently and they affect the achievement of the objectives, errors have existed due to the insufficient knowledge that exists on the part of the directive and workers in a general way, and it has not been possible to interrelate each some of the components of the system of Internal control.

The topic approached by the investigation responds to the necessity of to have an administration methodology and prevention of risks for its systematic control and to systematize its principles. With it is achieved it that the entity knows how the different phases of the administration of risks are executed and it provides technical and instruments to carry out them.

In the development of the investigation were used a theoretical methods as the historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction, dialectical, systemic method and of the empiric level as direct observation, non structured interview and methods of field work.

**INDICE**

**INTRODUCCIÓN ..... 1**

**CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN DE RIESGO ..... 5**

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS. ALGUNAS PRECISIONES CONCEPTUALES. .... 5

1.2- FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS. .... 13

1.3 - EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS CON ENFOQUE DE PROCESOS EN CUBA. .... 15

1.4 - DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS EN LA OFICINA COMERCIAL DISTRITO LENIN. .... 20

**CAPITULO 2: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS PUROS EN LA OFICINA COMERCIAL “DISTRITO LENIN”..... 26**

2.1 ANÁLISIS DE LOS MODELOS, PROCEDIMIENTOS, METODOLOGÍAS Y ENFOQUES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS..... 26

2.2- APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PUROS SELECCIONADOS. .... 31

**CONCLUSIONES ..... 46**

**RECOMENDACIONES ..... 47**

**BIBLIOGRAFÍA ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**ANEXOS .....**

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo. De una u otra forma las entidades, negocios y grandes empresas, han desarrollado planes, programas y proyectos, tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

En el VII Congreso del PCC, abril del 2016, se ratificaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En su capítulo I “Modelo de Gestión Económica” se destaca en el lineamiento no. 8 “ *el incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía*”, lo que refuerza la idea de que es necesario establecer una buena gestión y prevención de riesgos en los procesos y operaciones que se materializan en una organización.

Con la implementación de la Resolución 60 del Ministerio de Finanzas y Precios, la Oficina Comercial “Distrito Lenin” desarrolla un grupo de tareas encaminadas a lograr la estructuración de cada uno de los componentes del control interno, sin embargo, han existido errores debido al poco conocimiento que existe por parte de los directivos y trabajadores de forma general, y no se ha logrado interrelacionar cada uno de los componentes del sistema de gestión empresarial. Además persisten en la actualidad tendencias erróneas al pensar que el control interno corresponde solamente al área contable, las cuales atentan contra la implementación de un sistema de gestión empresarial que permita vincular todos sus componentes.

Las insuficiencias en la correcta identificación de los riesgos por procesos, la no realización del análisis periódico de los nuevos riesgos identificados en algunas áreas y la incorrecta elaboración del plan de prevención de riesgos por procesos,

constituyen hoy una limitante para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad, siendo este el **problema social** de esta investigación.

Esto se produce principalmente porque a pesar de la existencia de personal calificado, los conocimientos no se orientan hacia la gestión eficiente de los riesgos. La aplicación de las técnicas y procedimientos por parte de los directivos, especialistas y trabajadores no se utilizan de forma sistemática, las áreas no tienen correctamente identificados los recursos para llevar a cabo los planes de defensa, protección y de prevención y la consecución de los objetivos. No existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales, y no se ha tomado en cuenta que la actividad de gestión de los riesgos de la entidad influye en la consecución de los objetivos.

Razones que permiten identificar como **problema de investigación**: Insuficiencias en la evaluación y prevención de riesgos en la UEB, limita la consecución de los objetivos. El **objeto de estudio** de esta investigación se dirige hacia la gestión de riesgos y para dar solución al problema científico se persigue el siguiente **objetivo general**: perfeccionar el sistema de gestión de riesgos en la Oficina Comercial “Distrito Lenin”, Unidad Empresarial de Base Holguín para favorecer el cumplimiento de los objetivos. Se delimita la gestión de riesgos de los procesos organizacionales como **campo de acción**.

En correspondencia la **idea a defender** planteada es: el perfeccionamiento del sistema de gestión de riesgos, mediante la aplicación de la metodología para la gestión de riesgos empresariales, favorecerá la elaboración de alternativas para que los sujetos de la administración tomen decisiones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y comprobar la veracidad de la idea a defender en la investigación se plantearon las siguientes **tareas científicas**:

1. Construir el marco teórico – referencial del estudio derivado de la consulta de literatura especializada sobre la temática objeto de estudio.
2. Diagnosticar el estado actual del componente gestión y prevención de riesgos en la Oficina Comercial “Distrito Lenin”

3. Aplicar la metodología en las actividades que se desarrollan en la entidad y realizar el plan de prevención de riesgo.
4. Preparar el informe de la investigación científica.

**Métodos y técnicas a utilizar:**

En el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos teóricos y empíricos, procedimientos y técnicas, según los criterios de Álvarez y Sierra (2006) que se describen a continuación:

**Métodos teóricos.**

El método histórico posibilitará realizar la sistematización relativa al desarrollo teórico existente en torno al objeto y el campo de acción de la investigación y la construcción del marco teórico referencial, a partir de la literatura precedente; así como la obtención de la información requerida en el cumplimiento de las tareas de investigación referidas al diagnóstico y la valoración de la pertinencia del procedimiento propuesto.

El método hipotético – deductivo posibilitará formular hipótesis y luego a partir de inferencias lógicas deductivas arribar a conclusiones.

**Procedimientos.**

Los procedimientos de inducción-deducción y abstracción-concreción, en asociación con el de análisis-síntesis, facilitarán el proceso de sistematización y permitirá, además, arribar a las conclusiones derivadas del proceso investigativo.

**Métodos empíricos.**

La observación científica facilitará percibir directamente el objeto de estudio en la práctica.

**Técnicas de investigación.**

La técnica de la entrevista (no estructurada), facilitará la recopilación de información. La encuesta permitirá obtener información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pueda conocer la valoración acerca del estado de la gestión de riesgos en la entidad

El trabajo está estructurado en dos capítulos, en el primero se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y en el segundo se establece la identificación, evaluación y elaboración del plan de prevención de los riesgos detectados. Se realizan conclusiones y proponen recomendaciones, así como refleja la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

El resultado de este trabajo radica en la detección, enumeración y evaluación de los posibles riesgos, así como la elaboración del plan de prevención para la entidad.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN DE RIESGO**

En este capítulo se fundamentan de manera teórica y metodológica la gestión de riesgo y se analizan aspectos significativos en relación con su gestión y prevención. Se enfatiza en la gestión de riesgos como enfoque para la administración, y se revela el estado actual del problema.

### **1.1 Origen y evolución de la gestión y prevención de riesgos. Algunas precisiones conceptuales.**

El desarrollo de las relaciones entre factores diversos de las sociedades, cada vez más intrincadas, derivó en un proceso evolutivo que también implicó a las organizaciones, las cuales "...necesitaron emplear distintos métodos caracterizados por la época en cuestión, y que convirtieron a la Administración en un campo de acción definido..." (García, 2002:6)

El concepto gestión ha sido ampliamente tratado por diversos autores, así, por ejemplo, la gestión se refiere al *"conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización"*(Fuentes, 2003). En términos generales, la gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar una organización, lo que implica dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en correspondencia con los objetivos propuestos, cumple además una función *"...orientadora hacia la resolución de problemas específicos, por lo tanto la gestión es un proceso administrativo en el cual se reconocen las siguientes etapas: planificación, la organización, la dirección, y el control encaminadas hacia la toma de decisiones"* (Mendoza, 2017).

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia la palabra gestión hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos.

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

En el glosario de términos de la Resolución No. 399/03 (derogada) del ya extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), Normas para los Auditores Gubernamentales, y ratificada en la Resolución 60/211 de la Contraloría General de la República (CGR) se habla de la gestión como el conjunto de todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores. Incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

Desde la perspectiva organizacional, el término gestión comprende el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objetivo de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización social. Esta última perspectiva resulta la más adecuada a los fines de la presente investigación.

En aras de gestionar con eficiencia en el ámbito organizacional resulta necesario prevenir aquellos posibles eventos que pueden incidir en el normal desarrollo de los procesos que se suceden y coexisten. Prevenir, según el Diccionario de la Lengua Española significa **avisar, advertir, informar, notificar, aconsejar, ver, comunicar y aparejar**. A la acción y efecto de prevenir se le denomina prevención, lo que pudiera enunciarse como *“la preparación y disposición que se forma para evitar algún evento, preparar con anticipación alguna actividad, prever el daño o peligro y anticiparse a la ocurrencia de los impactos”* (Fuentes, 2003). Puede ser factible o no, ya que es poco probable que se puedan eliminar totalmente los impactos, sino algunas de sus causas.

Si de gestionar y prevenir riesgos se trata, habría que unificar criterios acerca del término riesgo, visto en la mayoría de los estudiosos de manera literal como peligro, mientras que en el ámbito financiero se acostumbra a definirlo como posible evento que, de ocurrir, afectaría para bien o para mal el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

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

La disciplina de la Administración de Riesgos surgió de la Administración de Seguros. En sus inicios, se dedicó al estudio de los riesgos asegurables y con el tiempo amplió su cubrimiento a los demás riesgos. El manejo del riesgo a través de un asegurador comenzó con el transporte marítimo; los banqueros, con el soporte de un contrato, financiaban a los dueños de los barcos viajes en los que se arriesgaban tanto el barco como la carga. En caso de pérdida, el contrato estipulaba que el dueño del barco no tenía la obligación de pagar el valor financiado para el viaje. Este tipo de contratos, aunque costosos, constituyeron el inicio del mercado de seguros, extendido posteriormente a otros campos, como el seguro de vida, al obtenerse cálculos más precisos de la esperanza de vida de las personas y los seguros patrimoniales.

Desde 1929, a nivel mundial se dio gran importancia al administrador del riesgo puro en las organizaciones empresariales y negocios. Se crearon asociaciones de administradores de riesgos para intercambiar información entre los miembros y publicar noticias o datos de interés para los compradores corporativos de seguros. Posteriormente, se fundaron Institutos de investigación y Sociedades de Administración de Riesgos y Seguros, los cuales, a través de reportes de estudios, seminarios y publicaciones, ayudaron al desarrollo de la Administración de Riesgos.

La evolución de la Administración de Riesgos ha permitido que se establezcan acciones, ya no aisladas, sino de manera estructurada e integral, para identificar, calificar, evaluar y monitorear, todo tipo de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, con el propósito de responder con medidas efectivas para su manejo.

La normatividad sobre riesgos empresariales ha evolucionado y en la actualidad un importante referente internacional es la norma ISO 31000, que establece para la administración de riesgos, principios que fundamentan la gestión de riesgos, un marco de referencia que delimita y direcciona la misma y un proceso para la gestión de riesgo que facilita su ejecución.

Varios autores han profundizado en la conceptualización del riesgo: (Anexo 1)

García Soldevilla, 1990, lo conceptualiza como “situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros”.

Portillo Tarragona, 2001, Expresa que “el riesgo es la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida y la obtención de una rentabilidad por debajo de la esperada”.

Dorta, 2004 plantea que “El riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida o no.”

Del análisis de las definiciones y criterios tratados, resultan útiles, a los fines de la presente investigación, los rasgos siguientes en relación a los riesgos:

- Son eventos que pueden afectar en el sentido positivo o negativo el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- No existe total certeza de su futura ocurrencia.
- Resulta necesario prevenirlos y controlarlos para mitigar o aprovechar al máximo sus impactos.

En la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, se define el riesgo como: “la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia” (CGR, 2011). Este criterio está en total alineación con los tres rasgos comunes anteriormente identificados.

Para profundizar en lo relativo a los riesgos, y finalmente poder sentar las bases en lo referido a su gestión y prevención, resulta útil retomar las clasificaciones más conocidas:

1. Atendiendo a la fuente del riesgo, estos se dividen en riesgos provenientes del entorno y riesgos propios de la actividad. Esta clasificación resulta muy operativa a la hora de definir los eventos que pueden producir un impacto en los resultados de la organización. La Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba propone la división de los riesgos en Internos y Externos, reconociendo como riesgos internos aquellos provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; y como riesgos externos, los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.
2. Aliber clasifica los riesgos de la empresa en Económicos y Financieros. Reconoce como económicos aquellos riesgos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel del resultado de explotación de una firma y que viene determinado por un conjunto de factores inherentes al mercado, en el que se mueve la compañía y propios de su situación, y donde no tiene nada que ver su estructura financiera. Como riesgo financiero identifica a la contingencia o probabilidad de incurrir en una pérdida patrimonial como resultado de una transacción financiera, o bien por mantener un desequilibrio o posición entre determinados activos y pasivos. Los riesgos de mercado, liquidez y de crédito clasifican dentro de los riesgos financieros, (Aliber, 1983).
3. Atendiendo a las consecuencias se clasifican en riesgos Puros y Especulativos. Los riesgos puros, objeto de la investigación, son aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida. 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 (Gavira, 2012).

4. Otra clasificación divide los riesgos en Estáticos y Dinámicos. Se consideran estáticos aquellos riesgos relacionados con la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano. Los riesgos dinámicos son provocados por las exigencias de los cambios del entorno y la organización (nueva tecnología, condiciones ambientales, expectativas del consumidor y otros).
5. Los riesgos empresariales también pueden clasificarse atendiendo al subsistema en que tienen su origen. De esta forma, pueden ser riesgos financieros, de comercialización y de operaciones. Esta clasificación no significa que los riesgos que se presentan en un subsistema no afecten o tengan repercusión en otras áreas. Por ser la empresa un sistema, los cambios en uno o más de sus elementos afectarán el estado de los demás elementos del sistema. Los riesgos empresariales de operación incluyen aquellos riesgos que generan una posibilidad de desviación de los resultados esperados, como consecuencia de cambios en los procesos, el comportamiento humano, sistemas internos o por eventos externos. Los riesgos son financieros cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Se clasifican como riesgos no-financieros a aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios.
6. Por los intereses que afectan: Personales, Reales y Patrimoniales. Los Personales son los que amenazan la integridad física de las personas; los Reales son los que afectan la integridad de las cosas corporales sean muebles o inmuebles y los Patrimoniales son los que implican una pérdida económica y no física.
7. Por la variabilidad del peligro son Constantes, Progresivos y Decrecientes. Se clasifican Constantes si la amenaza se presenta con la misma intensidad a través del tiempo, Progresivos si son los que en el transcurso de los días aumentan el peligro y Decrecientes si en la medida que pasa el tiempo, disminuye la intensidad de la amenaza.
8. Los riesgos se clasifican además en Fundamentales y Particulares: los Riesgos fundamentales son aquellos que se originan por causas fuera del

control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como son: huracanes, inundaciones, terremotos, etc., así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, etc. constituyen ejemplos de riesgos fundamentales. Los Riesgos particulares se originan por causas individuales como son: incendio, robo, etc. y afectan de manera particular a individuos.

9. Una más reciente clasificación, ofrecida por (Hartke, 2011), los agrupa según el beneficio de su gestión en “*Estratégicos, Financieros y Regulatorios*” . Los estratégicos ofrecen una visión integrada de riesgo–retorno, proporcionan mayor agilidad y eficiencia a las decisiones estratégicas e inciden en el incremento del valor de la organización; los financieros proporcionan mayor control sobre los riesgos que pueden causar pérdidas, inciden en la reducción de los costos de capital e identifica las relaciones y cuantificaciones entre diferentes riesgos; los regulatorios proporcionan mayor transparencia en su gerencia y atienden a las exigencias de los órganos regulatorios.

Resumiendo e integrando las clasificaciones anteriormente explicadas, se selecciona para el presente trabajo investigativo, la denominada Riesgos Puros, que incluye:

- ✓ Tanto propios de la actividad de la organización, como provenientes del entorno.
- ✓ Riesgos inherentes o incorporados.
- ✓ La gestión y prevención puede traer beneficios estratégicos, financieros y regulatorios.

El riesgo inherente es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es el riesgo de cada empresa de acuerdo con su actividad. El riesgo incorporado es aquel riesgo que no es propio de la actividad, se adicionan producto de conductas irresponsables de los hombres.

Dentro de esta categoría podemos dividir en cinco grandes grupos para su análisis:

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

Al concretar lo tratado hasta este momento, y teniendo en cuenta el objetivo específico de la investigación que se acomete, la autora entiende como gestión y prevención de riesgos, al proceso encaminado a mitigar los impactos negativos de los eventos cuya ocurrencia se relacionan con la incertidumbre y pueden traer consigo la desviación de los resultados reales en relación con los esperados; para ello se transita por la preparación, identificación, evaluación, control y seguimiento de eventos, a partir de la alineación de los objetivos generales de trabajo con los objetivos específicos de los procesos que acontecen en una organización.

Gracias a la gestión de riesgos en los procesos, se cuenta con medidas que garantizan que los problemas previstos no ocurran, o bien en caso de que sucedan, garanticen su tratamiento. De esta manera, se pueden impedir problemas mayores, logrando así ahorro en tiempo y costos que supondría tener que enfrentar tales dificultades (Fragoso, 2002). Una de las herramientas más útiles para la gestión de riesgos son las normas internacionales de la familia ISO 9000, que proponen un modelo de organización centrado en las necesidades del cliente, y en la prevención de problemas. En ellas se describen los componentes que deben incluir los sistemas de calidad, pero cada entidad tiene libertad para diseñarlos y aplicarlos según sus condiciones específicas. Estas normas son independientes de todo sector industrial o económico y orientan sobre la gestión y el aseguramiento de la calidad. La gran versatilidad de las normas ISO se ha comprobado en la práctica ya que han sido empleadas con éxito en gran diversidad de industrias. Uchida, (1996)

La familia ISO 9000 se elabora a partir del Comité Técnico TC 176 de la International Standard Organization (ISO), resume las recomendaciones y buenas prácticas de las empresas más exitosas en todo el mundo. (Pérez, 2001).

ISO 9001 e ISO 14001, en sus nuevas revisiones de 2015, incluyen la determinación y el tratamiento de riesgos y oportunidades, restableciendo así la auténtica finalidad de los sistemas de gestión, que no es otra que la prevención más que la corrección, solucionando además el difícil encaje de las acciones preventivas, sustituyendo el concepto de no conformidad potencial por el más comprensible de riesgo. Para gestionar los riesgos es preciso, además de describirlos, analizarlos y el análisis fundamental estriba en conocer cuál sería el impacto del riesgo si llegase a suceder. Este impacto puede medirse de acuerdo con diversos criterios, tangibles e intangibles; por ejemplo, criterios de negocio, medioambientales, operacionales y económicos, de acuerdo con los objetivos y el contexto de la organización.

### **1.2- Fundamentos teóricos y evolución de la Gestión de Riesgos.**

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados Macía Quintosa (2003), que pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

De acuerdo a lo planteado por Alfonso Robaina D., (2007) se entiende la integración del sistema de gestión de la empresa como "la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes y la sociedad".

Los estudiosos del tema coinciden en que, la combinación de herramientas de gestión, constituye un medio eficaz para lograr el perfeccionamiento de los resultados de la organización (Hernández Torres, 2001; Ronda Pupo y Marcané Laserra, 2004; Velázquez Zaldívar, 2005), pero no basta por sí solas o por su simple aplicación que la organización obtenga ventajas competitivas.

Esta dificultad imposibilita lograr soluciones integrales que apunten hacia la excelencia administrativa a la que debe aspirar cualquier organización. En este sentido los esfuerzos, al menos en Cuba, no han producido cambios reales en la

gerencia, ni en los resultados de la organización (García Vidal, 2006; Carnota Lauzán, 2005).

El sistema de gestión declara como finalidad lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que decidan, un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que le corresponde.

De este hecho proviene que la autora asuma que la Gestión es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. En la revisión bibliográfica realizada se encontraron diferentes definiciones, de las cuales algunas aparecen en la tabla 1.

**Tabla 1:** Definiciones de gestión por procesos

<b>Autores</b>	<b>Conceptos</b>
Gómez, 2009	Forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas
Bergholz, S., 2011	Forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

**Fuente:** Olivero y Ruiz 2017

A partir del análisis de estas definiciones se pueden determinar los siguientes rasgos característicos de la Gestión por Procesos:

- ✓ Es una forma de organización para la dirección de una entidad
- ✓ Centra la atención en los procesos, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua
- ✓ Está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.

Los procesos pueden ser estratégicos, claves y de apoyo. Se consideran estratégicos aquellos procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Los operativos (esenciales o claves): son los procesos direccionados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Son procesos de apoyo, los que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (Rodríguez y Pozo , 2011).

La gestión por procesos ha demostrado ser ventajosa, pues alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes; muestra cómo se crea valor en la organización; señala cómo están estructurados los flujos e indica cómo realmente se realiza el trabajo y de qué forma se articulan las relaciones proveedor - cliente entre funciones.

Para efectuarla debe transitarse por pasos o fases como:

- ✓ Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas
- ✓ Documentación, formación y ejecución
- ✓ Control
- ✓ Mejora

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman el sistema de gestión.

### **1.3 - El control interno y la gestión y prevención de riesgos con enfoque de procesos en Cuba.**

El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica. La definición de control interno se entiende

como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- ✓ El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo
- ✓ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos
- ✓ Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total.
- ✓ Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

En Cuba con el propósito de obtener una garantía razonable en la aplicación del Control Interno se le adicionó un objetivo más a la definición ya existente determinándole al proceso de Control Interno los cuatro objetivos siguientes:

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

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las organizaciones de acuerdo con las características administrativas, operacionales y de tamaño. Los componentes son: un ambiente de control, la

gestión y prevención de riesgos, la actividad de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente la supervisión y el monitoreo. La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa, convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

A través del análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Por la importancia que representa el Control Interno y el componente gestión y prevención de riesgos, se muestra a continuación su evolución histórica en Cuba:

- ✓ La Resolución 13 del 2003 y 2006 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC). La cual exigía a todas las entidades cubanas la elaboración y control sistemático del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
- ✓ En Cuba se emitió la resolución 297/2003 del (MFP), que puso en vigor los nuevos criterios para elaborar un sistema de control interno adaptado a la realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas.
- ✓ Resolución 297/2006 del (MFP), la cual establece las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus componentes, normas y la exigencia de su implementación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las empresas.
- ✓ Por la necesidad de continuar perfeccionando el Control Interno,

aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, del 23 de septiembre de 2003, dictada por (MFP), y No. 13, del 18 de enero de 2006, dictada por la (MAC), y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

En las anteriores resoluciones no se trabajaba con la gestión por procesos, un elemento esencial, ya que toma a los procesos como su base organizativa y operativa, lo que se considera imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito. A nivel internacional se ha decidido insertar o incluir en sintonía con las buenas prácticas el enfoque por procesos. En Cuba se comienza a utilizar a partir de la Resolución 60/2011.

- ✓ La Ley 107- 2009 establece en su artículo 31: La Contraloría General de la República, como órgano principal del sistema, tiene entre las funciones, atribuciones y obligaciones específicas, normar, supervisar y evaluar los Sistemas de Control Interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo, por lo que buscando esos mecanismos de control la llevaron a establecer la Resolución 60/2011 donde se aprueban las Normas del Sistema de Control Interno.
- ✓ Resolución 422 del 2011 del MFP se realizará en base a lo establecido en la Resolución No.60, del 1 de marzo de 2011, de la Contraloría General de la República, priorizando el Control Interno administrativo, las medidas que garanticen el cumplimiento de la misión y funciones establecidas para cada entidad del Sistema del Organismo, los principios básicos, los cinco (5) componentes con sus respectivas normas y las características generales previstas en la referida normativa.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en Internos y Externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los

objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

El componente se estructura en las siguientes normas:

a) Identificación de riesgos y detección del cambio.

La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida. Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada.

Los factores Externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los Internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

Un elemento necesario es establecer en la organización un sistema integral que permita una adecuada administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución. Dicho sistema debe contener parámetros que propicien detectar el riesgo, medir la importancia y probabilidad de ocurrencia del mismo, y monitorear y limitar su efecto sobre los objetivos y metas.

Una vez que los riesgos han sido identificados, debe ser determinado el impacto potencial que la ocurrencia de los mismos podría tener en la entidad, así como las probabilidades de tal ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b) Determinación de los objetivos de control.

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

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes.

c) Prevención de riesgos.

El plan de prevención tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

Esta norma establece un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico- organizativos y de control, dirigidas 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 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. 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 una herramienta de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados. Con la activa participación de los trabajadores, se actualiza y analiza periódicamente y ante la presencia de hechos que así lo requieran.

El plan de prevención de riesgos previsto por Resolución 60/2011 se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

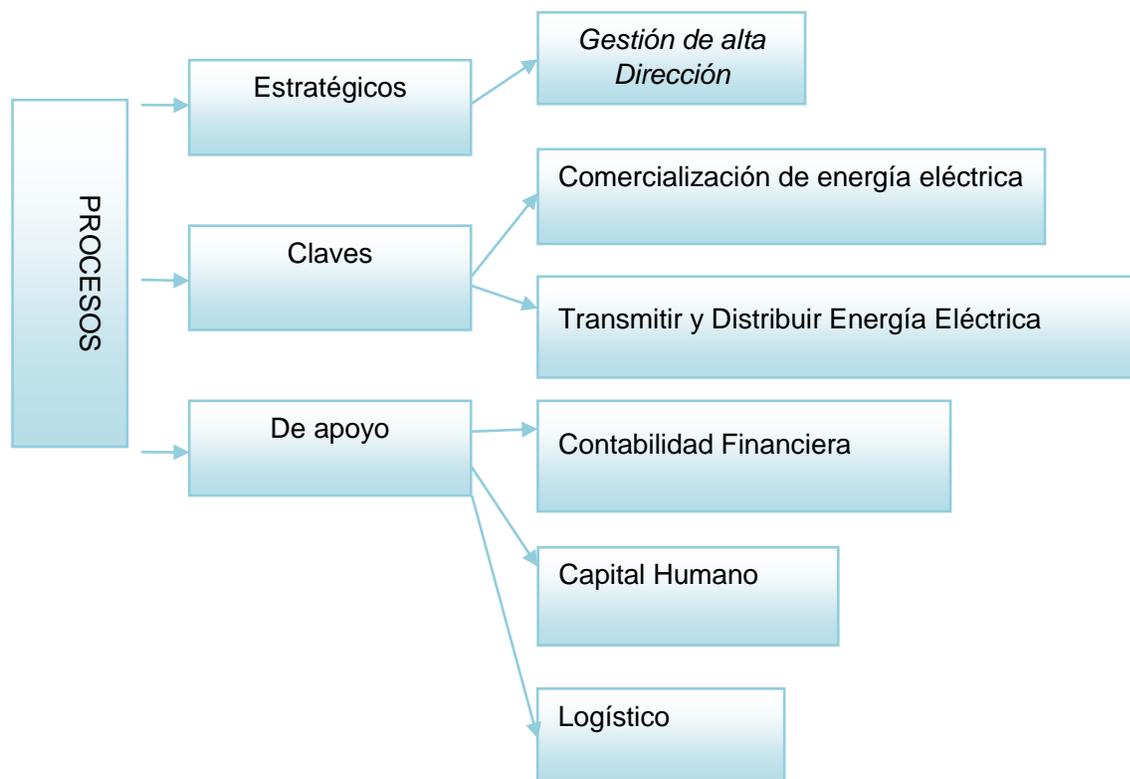
#### **1.4 - Diagnóstico de la gestión y prevención de riesgos por procesos en la Oficina Comercial Distrito Lenin.**

La Empresa Eléctrica de Holguín emplea actualmente una gestión de riesgos por procesos que contienen los riesgos en sus operaciones y actividades para el

cumplimiento de los objetivos de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno.

La Empresa Eléctrica Holguín cuenta con 26 UEB y tiene identificado los procesos según aparecen en su mapa de procesos y abarcan todas las áreas expuestas.

(Anexo 2)



**Figura 1 Resumen del Mapa de proceso de la Empresa Eléctrica. Fuente: Elaboración personal.**

Tiene como objeto social la generación, distribución, comercialización de la energía eléctrica y atención al cliente de forma sostenible, eficiente y eficaz para incrementar la calidad de vida de la sociedad. Ha desarrollado diversas investigaciones con vista al perfeccionamiento de su gestión organizacional, en cada uno de los procesos que la integran.

La Oficina Comercial “Distrito Lenin”, UEB Holguín, pertenece a la Empresa Eléctrica. Como entidad subordinada, no posee un mapa de procesos propio ni un organigrama que estructure su funcionamiento.

Actualmente la organización presenta deficiencias en la gestión de riesgos, debido en buena medida a que no posee un mapa de procesos, como se planteó anteriormente. Esto conlleva que no tiene establecidos cuáles son sus propios procesos estratégicos, claves, y de apoyo. Por todo lo cual se decide trabajar con las áreas de resultado clave, que sí están establecidas, e incluyen las siguientes actividades:

- Pérdidas eléctricas.
- Atención al cliente
- Proceso de cobro
- Contratación
- Caja
- Supervisión (Facturación)
- Sistemas de Control Interno
- Activo fijos Tangibles.
- Portadores energéticos.

En estas actividades se detectaron insuficiencias que se materializan en los siguientes aspectos:

1. No se identifican todos los riesgos correspondientes a cada actividad.
2. Incorrecta evaluación de los riesgos
3. No se establece el nivel de incidencia de los riesgos,
4. Insuficiente comunicación de los riesgos
5. A esta situación se añade que la Oficina Comercial Distrito Lenin, como entidad subordinada a la UEB Holguín no posee un plan de prevención de riesgo propio, sino que se subordina al elaborado por la Empresa Central.

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.

Para la realización del diagnóstico del estado actual de la gestión y prevención de riesgos en la Oficina Comercial Distrito Lenin se utilizó como instrumento una encuesta (Anexo No. 3) consistente en 18 preguntas referidas a aspectos que se necesitaban diagnosticar como:

- Los conocimientos y capacidades de los trabajadores para la gestión de riesgos en los procesos en que se desempeñan
- Las condiciones que de acuerdo con la legislación existente en el país y las necesidades de actualización en correspondencia con los cambios se deben crear en la organización para que la gestión y prevención de riesgos
- Aspectos que indican el grado de implementación que se ha logrado de las normas del componente gestión y prevención de riesgos de la legislación vigente a los efectos (Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, Componente no. 2)
- El nivel de especialización que posee la organización en la utilización de técnicas cualitativas o cuantitativas para la medición del riesgo y soporte estadístico de los datos que se utilizan en la evaluación en sus dos variables de actuación generalmente aceptadas a saber: probabilidad de ocurrencia (frecuencia) y consecuencia (impacto).

**Resultados del diagnóstico realizado:**

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos a través del empleo de los métodos y técnicas seleccionados para el diagnóstico.

Cantidad total de trabajadores de la sucursal	Femeninos	Masculinos	Técnicos
28	6	22	27

Las encuestas se realizaron a 10 personas, que representan el 35,7 % de la plantilla.

Se muestran a continuación los resultados de las preguntas realizadas a los entrevistados:

- El 100% de los encuestados refieren conocer sobre la existencia de la Resolución No. 60/2011, el sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, y del Plan de prevención de riesgos.
- Solo 6 de los entrevistados consideran que los mecanismos establecidos permiten realizar un análisis completo de los riesgos representando el 21,4%.

- El 100 % reconoce que la empresa se expone a riesgos de pérdidas.
- El 100 % plantea que los riesgos se identifican por observación de la comisión de riesgos que se encarga de esta actividad en la empresa y los resultados de las acciones de control recibidas, sin involucrar a los trabajadores que son los más expuestos a los riesgos más sensibles.
- Dentro de los riesgos más citados asociados a la actividad que realizan, están:
  - Pagos indebidos.
  - Robo de efectivo.
  - Tarifas incorrectamente aplicadas.
  - Violación del plan de lectura
  - Violación del plan de cobro y corte
- El 100 % no refiere estar capacitado para enfrentar los riesgos a los que se expone.
- El 100 % reconoce que existen documentos que regulan y supervisan el servicio de seguridad de la empresa.
- El 100 % reconoce que existen las estadísticas históricas de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales e incidentes.
- El 100 % reconoce el impacto que tienen los riesgos para lograr los objetivos de la empresa, y algunos plantean como tratamiento la realización de acciones de supervisión para la minimización o erradicación de los riesgos.

Este resultado evidencia que todos los entrevistados conocen sobre la gestión de los riesgos, sin embargo no todos conocen los mecanismos para su análisis y la identificación se realiza por observación de la comisión de riesgos que se encarga de esta actividad en la empresa (no en la UEB) y los resultados de las acciones de control recibidas, no se involucra a los trabajadores.

El **análisis documental** realizado con la intención de evaluar todas las regulaciones y normas vigentes sobre los planes de prevención, normas de calidad y protección al trabajador, expediente de perfeccionamiento empresarial, expediente de acciones de control, entre otros, arrojó los siguientes resultados:

El plan de prevención de riesgo está elaborado según lo establecido en la Resolución No. 60/2011, pero en la mayoría de los casos confunden los riesgos con sus causas, lo que dificulta su tratamiento.

- No siempre se vinculan los riesgos con el cumplimiento de los objetivos.
- La metodología utilizada para la identificación y evaluación de los riesgos no posibilita evaluar el impacto de estos en la entidad.

### Conclusiones parciales

Los análisis aplicados al objeto y campo de la investigación permitieron evidenciar que la gestión y prevención de riesgos forma parte de la dinámica administrativa y debe cumplir con las funciones del proceso de dirección.

Se proponen un desarrollo teórico fundamental para la investigación, contextualizado a las normas internacionales y nacionales, así como al desarrollo de la gestión y prevención de riesgos y tendencias actuales: gestión y prevención de riesgos.

Los estudios empíricos realizados revelan insuficiencias en el orden metodológico que explicitan la necesidad de diseñar una metodología para la gestión y prevención de riesgos por actividades en la Oficina Comercial Distrito Lenin de la provincia Holguín.

## **CAPITULO 2: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS PUROS EN LA OFICINA COMERCIAL “DISTRITO LENIN”.**

El objetivo de este capítulo es aplicar, en la Oficina Comercial del Distrito Lenin, la metodología para la gestión y prevención de riesgos empresariales seleccionada, luego de realizar una valoración de metodologías existentes, con el propósito de sistematizarla como sistema de trabajo interno para el perfeccionamiento de la gestión empresarial.

### **2.1 Análisis de los modelos, procedimientos, metodologías y enfoques para la gestión de riesgos**

A partir de los resultados del diagnóstico se valorarán un grupo de metodologías establecidas en la literatura consultada en función de ajustarla a las características de la empresa y determinar los procedimientos metodológicos para perfeccionar la metodología existente y enriquecerla para su mejor comprensión e implementación, que abarque todo los procesos y áreas de trabajo, detallando los pasos a seguir para la correcta gestión de riesgos, posibilitando que se tome de referencia.

Para dar cumplimiento al objetivo general y los específicos trazados en la investigación, fue necesario realizar una profunda revisión de investigaciones precedentes. Se tuvo acceso a diferentes procedimientos que han sido aplicados o modelados en contextos diversos, tanto en otros países del mundo como en Cuba. A continuación se exponen las más representativas.

Investigaciones extranjeras consultadas:

1. Gavira, M. (2012).

Título. Administración de riesgos organizacionales, aplicado a una Entidad del Gobierno del Distrito Federal con base al modelo ISO – 31000; evaluando los riesgos financieros y operacionales.

País: México.

Objetivo general: aplicar el modelo ISO 31000:2009 a una entidad del Gobierno del Distrito Federal; con la finalidad de ayudar a dicha entidad a gestionar sus riesgos de tipo financiero y operativo.

Metodología aplicada: ISO 31000:2009 (establecer contexto, identificar riesgos, analizar riesgos, evaluar riesgos y dar tratamiento al riesgo).

En este caso, al tratarse de una organización de carácter público, la experiencia desarrollada por el investigador permite aseverar que la gestión de riesgos no es un proceso privativo del sector no estatal, y su objetivo primario no necesariamente está en función de las utilidades monetarias que deban obtenerse. No obstante, se considera que, el omitir una fase inicial de culturización para el contexto organizacional, puede tener efectos negativos. Otra cuestión que no se toma en cuenta es el monitoreo, lo que debilita el control sistemático para la toma de decisiones. La metodología se aplica tomando como base la estructura funcional de la organización, no sus procesos. Específicamente se centra en la Gerencia de Administración y Finanzas del Fideicomiso de Recuperación Crediticia y sus partidas de balance. No hace referencia a los procesos ni a los objetivos organizacionales.

## 2. Peláez y Aragón (2014).

Título. Plan de gestión de riesgos para los servicios de consultoría para proyectos de defensas ribereñas en la región de Cusco.

País: Perú

Objetivo general: desarrollar una propuesta de gestión de riesgos en los servicios de consultoría de proyectos que incorpore técnicas y herramientas adecuadas que maximicen el valor de la inversión del cliente en proyectos de defensas ribereñas.

En el proceso investigativo se aplica una metodología compuesta por las fases: plan de gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuestas a los riesgos y control de los riesgos.

Aunque se considera positivo, y en sintonía con las normas internacionales para la gestión de riesgos, la metodología se centra en la Ingeniería del Valor, filosofía

que se encamina a eliminar todo aquello que origina costo y no contribuya a valor ni la función del producto o servicio. Esta filosofía no se considera apropiada para la gestión en las organizaciones de la Administración Pública, sino más bien para el sector empresarial privado. Otra limitación de la metodología aplicada, según las tendencias internacionales es la aplicación del enfoque funcional y no por procesos.

Investigaciones nacionales consultadas

1. Martínez, Hernández y Hernández (2009)
2. Carmona (2011)
3. Estrada, Batista y Ruiz (2011)
4. Castro y Gutiérrez (2013)
5. Olivero y Fuentes (2017)

La primera investigación citada propone una metodología para la administración de riesgos puros en el proceso de Gestión Económico Financiera de los Activos Fijos de la Vicerrectoría Administrativa (VRA) de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” contando con 3 fases identificación, evaluación y control. La estratificación de los activos fijos según el valor y la importancia estratégica para el área en que se encuentra ubicado permite al administrador de riesgos, o en su defecto a los directivos de las áreas conocer a cuales de sus activos debe ofrecer mayor protección de acuerdo a su valor económico o a su valor estratégico para el desarrollo de las actividades del área siendo esta la novedad principal de la presente investigación. Esta propuesta fue diseñada específicamente por las características del área seleccionada, y constituyó la base del Proyecto Universitario Determinación de riesgos en las entidades del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Uho (2010-2012).

La segunda investigación propone a grandes rasgos, cómo se deben gestionar y prevenir los riesgos en una Institución Académica Cubana a través de un proceso de Gestión Integral de Riesgos diseñado para el Ministerio de Educación Superior, donde describe cómo debe funcionar el sistema de control interno en una universidad, con énfasis en el componente Gestión y prevención de riesgos. Esta metodología está estructurada por tres fases, preparación, ejecución y evaluación

- corrección. Dentro de la selección de los riesgos relevantes se identifican los indicadores para monitorear la gestión de los riesgos, aspecto novedoso de la propuesta. La cual constituye una guía válida para que en cada Centro de Educación Superior se gestionen adecuadamente los riesgos, por lo que por sus características constituye una limitación, para ser aplicada en otro tipo de organización.

La tercera metodología presenta la gestión y prevención de manera eficiente, eficaz y efectiva de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos en cada una de las unidades organizativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín. El procedimiento general se compone de tres fases. Una primera fase preparatoria, una segunda fase de ejecución y la tercera fase de evaluación y corrección. Dentro de la fase de ejecución se definen los puntos críticos y luego se realiza el levantamiento de los riesgos en cada área y proceso donde se efectúa una correlación Riesgos–Objetivos considerando esta la novedad de esta investigación. Esta investigación no puede ser utilizada para otro tipo de entidad ya que se basa principalmente en la anterior metodología la cual es diseñada para los Centros de Educación Superior y el análisis dentro de las universidades constituyendo esta la limitación de esta propuesta.

La cuarta presenta un diseño de indicadores de control de la gestión de los servicios financieros en BANDEC. La metodología se basa en tres fases principales: análisis de procesos, elaboración de los objetivos estratégicos y gestión de riesgos. Esta metodología propone en la fase tres, Gestión de riesgos, dentro del Control de riesgos la elaboración del Plan de Medidas de Control estableciendo indicadores de riesgos constituyendo la novedad de esta metodología, donde se permite analizar un conjunto de soluciones y su factibilidad, ya sea antes de que se produzca un daño, durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrido este. Dentro de las principales limitaciones de la metodología se encuentra el sistema de indicadores para el control de gestión del servicio de créditos personales que proponen ya que varios de esos indicadores no se ajustan al sistema de la ONAT.

Todas las metodologías consultadas, y que son resultados de investigaciones a diferentes niveles en el ámbito nacional cubano, carecen de la etapa de culturización o involucramiento, y exhiben una descripción mínima de los niveles de seguimiento. Estas constituyen limitaciones importantes.

Olivero y Fuentes establecen fases y proponen indicadores relevantes, e incluyen en su propuesta la fase de preparación del personal.

La metodología seleccionada es la elaborada por Martínez, Hernández y Hernández (2009), la cual parte de la legislación vigente, se armoniza con los estándares internacionales y ha sido validada en un grupo de empresas a través del Proyecto de Gestión de Riesgos que desarrolló el Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Holguín (período 2010 – 2013) y en la realización de Trabajos de diplomas.

La metodología es lo suficientemente flexible para ser ajustada a las particularidades de cualquier tipo de entidad y permite la incorporación de algunos cambios en la utilización de procedimientos y términos usados por la empresa y parte de los principios y premisas que se exponen a continuación.

### **Principios y premisas para la gestión de riesgos.**

Para que el proceso de gestión de riesgo sea exitoso en cualquier entidad deben cumplirse los siguientes principios (Cuadot, Figueroa, Ribet, & Acosta, 2015):

- La administración de riesgos debe ser un proceso interactivo de pasos bien definidos e interrelacionados para una mayor comprensión de los riesgos y sus impactos.
- El proceso de administración del riesgo puede ser aplicado a cualquier situación donde un resultado indeseado o inesperado pudiera ser significativo o donde se identifiquen oportunidades.
- Los ejecutivos a todos los niveles necesitan conocer todos los resultados posibles y tomar medidas para controlar su impacto.

Premisas para la aplicación de la metodología de la Gerencia de los Riesgos:

- Capacitar a todos los dirigentes y trabajadores, en función de incrementar la cultura organizacional en el tema de administración de riesgos.

- Concientización de los ejecutivos a todos los niveles de la empresa, de la importancia de la Administración de Riesgos como elemento fundamental de la dirección.
- Concientizar a los trabajadores de los riesgos identificados a que se exponen en las funciones que realizan y los efectos que su materialización pueden causar en los resultados.
- Contar con los materiales y recursos necesarios para crear las condiciones necesarias en el tratamiento de los riesgos.
- Integrar a la Administración de Riesgos todos los elementos en cuanto a filosofía, prácticas, planes de la organización y no ser vista como un programa separado.
- Incorporar a la estrategia de la empresa la Gerencia de Riesgos.

## **2.2- Aplicación de la Metodología General para la Administración de Riesgos Puros seleccionados.**

**Figura 2: Hernández Díaz Katia y Martínez Rojas Katia Metodología para la Administración de Riesgos Puros de los Activos Fijos Tangibles en la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. 2009.**

Fase 1: Identificación de Riesgos

*Determinación de los objetivos de la entidad.  
Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales.  
Determinar las fuentes de riesgos por nivel de organización.  
Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos generales o específicos de acuerdo al ámbito en que se aplique la metodología.*

- a. Descomposición de los procesos en tareas y la identificación de eventos que puedan suceder en cada una.*
- b. Aplicación de las técnicas para la identificación de eventos.*
- c. Depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que su número sea innecesariamente excesivo.*

- 5. División de los riesgos puros para su análisis.*
- 6. Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la Entidad.*

Fase 3: Control de Riesgos

*Asumir la alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo.  
Elaboración del Plan de Medidas de Control.  
Determinar el tipo de medida de control correspondiente a cada riesgo identificado.  
Determinar la técnica de control adecuada para cada tipo de riesgo.*

Fase 2: Evaluación de Riesgos

- 1. Establecer la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura económica y financiera de la Entidad.  
Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados.*
- 2. Determinar la frecuencia e impacto sobre bases estadísticas y en su ausencia aplicación de otros instrumentos.  
Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto.*
- 3. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos.  
Determinación a través de la aplicación de la técnica Mapa de Riesgos.*

La metodología seleccionada no incluye en sus fases la creación de un equipo de trabajo. La investigadora, sin variar la metodología seleccionada decide incluir una tarea que es precisamente establecer un equipo que permita realizar de forma coherente el trabajo de determinación de los riesgos y elaboración del plan de prevención.

### **Formación del equipo de gestión de riesgos y capacitación del personal.**

**Objetivo:** Constituir un equipo para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgos en la empresa, así como delimitar los responsables ante la máxima dirección de llevar a cabo la función de administrar riesgos.

Es necesaria la conformación de un equipo de gestión de riesgos, que se encargue de liderar el proceso de gestión del riesgo dentro de la entidad y cuente con un canal directo de comunicación con el responsable máximo que se designe para la dirección y las personas seleccionadas para trabajar el tema, en las diferentes áreas. Debe estar integrado por las personas con más experiencia y calificación en las áreas y que conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos, para que se facilite la gestión del riesgo y la construcción de los mapas de riesgos de cada proceso y el mapa de riesgo de la empresa.

Esta etapa incluye también un proceso de capacitación del equipo de gestión de riesgos, en la metodología de la Gestión del Riesgo y su relación con los demás subsistemas de la empresa, sobre todo con el subsistema que lleva a cabo el Control Interno.

En la entidad objeto de estudio el equipo de trabajo estuvo compuesto por:

<b>No.</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>
1	Noel Martínez Almira	Administrador
2	Carlos Gonzales Vidal	Supervisor

3	Rafael Dotres Andreu	Contador
4	Yanicet Regalado Puig	Verificadora
5	Alba Columbie Sablón	Cajera

Este grupo es el encargado de socializar y multiplicar los conocimientos sobre la gestión al resto de los trabajadores y darle seguimiento en los diferentes procesos.

### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE RIESGO**

#### **Paso 1: Determinación de los objetivos de la entidad**

Los objetivos de la entidad se encuentran determinados de forma general, no precisa indicadores ni criterios de medida por áreas de resultados.

Además la Oficina Comercial no cuenta con el mapa de procesos, por lo que no tienen identificados los procesos claves, de apoyo y estratégicos de la entidad. Se realiza el inventario de riesgo por actividades.

#### **Paso 2: Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales.**

Para la identificación de las áreas expuestas a los riesgos potenciales se analizaron las actividades que se efectúan en la Oficina Comercial “Distrito Lenin” proporcionando el estudio de la estructura organizativa:

#### **Paso 3: Determinar las fuentes de riesgos por áreas (externas e internas).**

En la identificación de los factores internos y externos se le dio especial atención a lo explicado en el capítulo 1 y lo trazado por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, basamento esencial para una evaluación eficaz de los riesgos.

**Fuentes Internas:** Incluye los problemas operativos, el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad de recursos financieros, la situación financiera de la entidad, la forma en cómo se vinculan los trabajadores a la empresa, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

- Impactos de las modificaciones económicas y financieras en el Plan Técnico-económico de la entidad, la competencia, los cambios en los hábitos de los consumidores, los cambios tecnológicos (la innovación tecnológica), los cambios regulatorios, los cambios en la legalidad, etc.
- Elevada fluctuación de fuerza de trabajo calificada y clave.
- Insuficiente conectividad y mantenimiento informático.
- Predominio del servicio residencial.
- Expectativas cambiantes de los clientes.

### **Fuentes Externas:**

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

- Los organismos rectores pueden variar los reglamentos de pago, reglamentos de estimulación, reglamentos del control y fiscalización de los recursos energéticos.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia. Se puede ver afectado el suministro eléctrico lo cual afectaría el desarrollo de las operaciones de la Entidad.
- No se cuenta con tecnología de avanzada, el equipamiento productivo es arcaico (con varios años de uso), lo que crea conflictos en la reparación y reposición de piezas, partes y accesorios.

La Oficina Comercial “Distrito Lenin” presta servicios a clientes específicos y población en general, por lo que su mayor interés es la satisfacción del cliente.

### **Paso 4: Inventario de todos los riesgos asociados a las actividades que se desarrollan en la entidad y posibles causas que los puedan originar.**

Identificar todos los riesgos por actividades, que no son más que los fallos potenciales de calidad, en las áreas seleccionados. De los riesgos detallados su eliminación o reducción debe ser fundamental para la prestación del servicio con la calidad requerida. La identificación de riesgos es un uso sistemático de

información actualizada para detectar los peligros y las posibles consecuencias. Esto proporciona la base para nuevas etapas en el proceso de gestión de riesgos de la calidad.

**Para ello se desarrollan dos acciones fundamentales:**

**a. Descomposición de las actividades en tareas y la identificación de eventos que puedan suceder en cada una.**

Una herramienta muy valiosa para la Administración de Riesgos es conocer de qué forma se llevan a cabo las actividades de administración de los mismos, para ello se identificaron los riesgos.

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

- Encuestas (Anexo 3)
- Manuales de Seguridad: Entre estos manuales se utilizaron: Planes de Contingencia, de Prevención contra Catástrofes y Contra la Corrupción, Delitos e Ilegalidades que permitieron ver las diferentes normas de seguridad que se despliegan para la protección.
- Entrevistas no estructurada: se ejecutaron entrevistas a los trabajadores y especialistas de las distintas áreas para el apoyo en la identificación de eventos.

Luego de desarrollar las acciones pertinentes se procedió a elaborar el inventario de los riesgos, con un resultado de 30 para los procesos claves.

En este punto se procede a depurar el inventario, llegando a la conclusión que deben mantenerse solo 23 , agrupándose las situaciones que puedan presentarse en la solicitud, tramitación, notificación y prestación de servicios bajo un mismo acápite.

No	Inventario de riesgos
1	Incumplimiento con el plan de lecturas
2	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura

3	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)
4	Inadecuada aplicación del Decreto 260
5	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes
6	Incumplimiento de la presentación de las rutas
7	Falta de seguimiento al plan de corte
8	Retenciones de efectivo
9	Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)
10	Falta de seguridad en la caja
11	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores
12	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo
13	Errores en el proceso de facturación
14	Aplicación incorrecta de tarifas
15	Desconocimiento de la Resolución 60/11 de la CGR
16	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos
17	Inadecuado uso de los medios materiales informáticos
18	Falta de seguridad en los locales
19	Inadecuado control de los AFT
20	Falta de control de los recursos materiales, CEE y bobinas

21	Inadecuado control en el uso de los CEE
22	Descontrol de las tarjetas magnéticas
23	Uso indebido del combustible

A partir de aquí se identificaron los componentes riesgo y manifestación de cada evento formulado. (Anexo 4)

**Paso 5: División de los riesgos puros para su análisis (5 grandes grupos)**

Los riesgos se dividirán en nacidos de actos criminales, por daños a las propiedades físicas, legales y contractuales, personales y consecuenciales de acuerdo a la descripción ya presentada. (Anexo 5)

Además, para su análisis también se clasifican de acuerdo a su fuente en internos y externos, según su naturaleza en inherentes e incorporados (Anexo 6)

Se muestra a continuación el resultado de la división de riesgo

<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>
Legal y contractual	13
Consecuencial	4
Nacido de actos criminales	3
Daño a la propiedad física	4
Personal	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>24</b>

En el análisis realizado a los riesgos puros, de acuerdo a la división de 5 grandes grupos arrojó a un total de 13 riesgos se clasificaron en legales o contractuales, que representan un 56,2 %. Como riesgos consecuenciales existen 4 para un 17,3 %. Se señala que el riesgo 14 (Falta de seguimiento al cumplimiento del Plan de lectura), se consideró legal y contractual y consecuencial, por las implicaciones financieras directas que tiene.

<b>Según su fuente</b>	<b>Cantidad</b>
Riesgos internos	23
Riesgos externos	0

Es importante destacar que el 100 % provienen de fuentes internas, por lo que se deben analizar con el objetivo de minimizarlos o eliminarlos.

<b>Según su naturaleza</b>	<b>Cantidad</b>
Riesgos inherentes	0
Riesgos incorporados	23

También la totalidad son riesgos incorporados, que dependen de la actividad y la toma de decisiones humana.

#### **Paso 6: Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la Entidad.**

Para implantar los objetivos de los procesos se examinan los indicadores que se deben de desempeñar, estos son los que requieren las normas e indicaciones, los planes de la entidad aprobados por el organismo superior y las guías de evaluación aprobada por la dirección como estrategia de la misma. A continuación se muestran los siguientes indicadores: Eficiencia económica y calidad de los servicios. **(Anexo 7)**

En la siguiente tabla se evidencia el resultado obtenido

<b>INDICADOR QUE AFECTA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Eficiencia económica	7
Calidad de los servicios	14
Cumplimiento del Control Interno	10
<b>Total</b>	<b>31</b>

En las actividades de la entidad se evidencian que 14 (60,8%) de los riesgos afectan el indicador calidad de los servicios y 10 (43,4) implican una violación de lo establecido en el Control Interno. se aprecia un total de 31 afectaciones a los indicadores, debido a que existen riesgos que afectan tanto un indicador como el otro.

## FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

De acuerdo al procedimiento utilizado en la evaluación de riesgos. Este consiste en una composición de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se emplean las técnicas cualitativas en este caso debido a que la cuantificación de los riesgos se dificulta al no estar disponibles testimonios suficientes y fidedignos para una evaluación cuantitativa, (no existen estadísticas y datos que apoyen la evaluación), por lo que se ha acordado no hallar la pérdida esperada, pero se exhorta que se utilice el método para la obtención de información necesaria para la medición de los riesgos, este consiste en sistematizar y organizar la información básica para medir los riesgos y jerarquizarlos de forma simple pero muy real, cuando existan las condiciones para ello.

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

Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

- Método del criterio de frecuencia de Prouty: mediante el mismo se clasificaron los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. La clasificación es coincidente con la formulada en el Manual de Control Interno
- Método del criterio de gravedad o financiero: a través de este se clasificaron los riesgos según el impacto que tienen sobre la entidad. La clasificación es coincidente con la formulada en el Manual de Control Interno

ESCALA DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (FRECUENCIA)		
Probabilidad	Escala	Definición
Frecuente	4	Sucede regularmente. Probablemente ocurrirá en todas las ocasiones. (Mensual)
Moderado	3	Sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede

		ocurrir en algún momento. (Anual)
Ligero	2	Aunque posible, el evento no podría suceder en el corto plazo. Poco probable que ocurra. (Cada 2 años)
Poco frecuente	1	Ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (Cada 5 años)

ESCALA DE PROBABILIDAD DE CONSECUENCIA (IMPACTO)		
Probabilidad	Escala	Definición
Catastrófico	4	Efectos masivos con daños severos. Si se pone en peligro la supervivencia de la entidad.
Grave	3	Efectos importantes. Si se afectan las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
Moderado	2	Efectos significativos. Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
Leve	1	Efectos mínimos posibles. Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume.

A continuación se muestran los resultados obtenidos según la frecuencia y el impacto de los riesgos por cada proceso.

Estado de probabilidad de ocurrencia (frecuencia)	Cantidad
Frecuente	6
Moderado	0
Ligero	1
Poco frecuente	16
<b>Total</b>	<b>23</b>

Estado de probabilidad de consecuencia (impacto)	Cantidad
Catastrófico	0
Grave	10
Moderado	13
Leve	0
<b>Total</b>	<b>23</b>

### Asignación del nivel de prioridad de atención de los riesgos. (Anexo 9)

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

El nivel de prioridad de los riesgos tiene tres naturalezas (alto, medio, bajo), pero dentro de cada una existen riesgos con mayor prioridad que otros debido a la frecuencia de ocurrencia del mismo y el impacto que tenga en las disímiles actividades de la entidad. En el mapa de riesgo localizamos que un riesgo alto se representa por el color azul, el color verde representa un riesgo medio y el gris un 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.

A continuación se muestra el resultado según nivel de prioridad:

Nivel de Prioridad	Cantidad
Alto	6
Medio	7
Bajo	10
<b>Total</b>	<b>23</b>

Es de significar que el 26,8 % de los riesgos deben priorizarse como de atención inmediata, a estos se le dedicará el mayor esfuerzo y los recursos necesarios para hacerles frente

### FASE 3: CONTROL DE RIESGOS

#### 1. Alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo.

Las alternativas de solución propuestas serán: Eliminar sus causas y disminuir los efectos, Evitarlo, Retenerlo – Asumirlo y Transferirlo. (Anexo 10).

Alternativa de Solución Propuestas	Cantidad
Eliminar sus causas y reducir los efectos	0
Evitarlo	5
Retenerlo asumirlo	0
Transferirlo	0
Reducir/Evitar	18
<b>Total</b>	<b>23</b>

A continuación se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a las alternativas de solución propuestas:

Dentro de las alternativas de solución es de significar que en las actividades que se desarrollan en la entidad, el 78,2 % necesita por su fuente y por su naturaleza una combinación de evitar el riesgo y reducir sus efectos, y el 21,7 % de evitarlo porque su impacto financiero es leve.

#### 2. Elaboración del Plan de Medidas de Control.

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

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

En la siguiente tabla se muestra el resultado analizado por cada evento en cuanto a las medidas de control a aplicar:

Medidas de Control	Cantidad
Organizativas	20
Humanas	3
Materiales.	7
Total	30

Las medidas de tipo organizativas constituyen el 86,9% (los porcentos están calculado por el total de riesgos, o sea 23), de incidencia, la mayoría están influenciadas por la necesidad de establecer en la entidad un sistema de información y comunicación adecuado a sus características y por la importancia del cumplimiento de lo establecido en normas y regulaciones contractuales. Es de señalar que se le aplican diferentes medidas a varios de los riesgos. Muchos de estos necesitan, para llevar a cabo su alternativa de solución de una combinación de medidas.

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

Existen dos tipos de técnicas: Prevención y Previsión. En el (Anexo 12) se detalla cual fue propuesta para cada riesgo identificado.

A continuación se muestra los siguientes resultados de las técnicas de control a aplicar por cada uno de los procesos

Técnicas de control	Cantidad
Prevención	19
Previsión	4
<b>Total</b>	<b>23</b>

Es necesario destacar que la fase de Control de Riesgos es la base para la posterior formulación de las Actividades de Control, por lo que se recomienda a la entidad objeto de la investigación que formule las actividades de control teniendo en cuenta lo que se muestra en el (Anexo 13).

Una de las tareas principales de esta investigación es crear una base de datos con los resultados del proceso de administración de riesgos desarrollado, donde se puede efectuar la actualización de los eventos, la evaluación de los mismos según los criterios de frecuencia e impacto y su tratamiento.

## **CONCLUSIONES**

1. En el diagnóstico se evidenció que el proceso de gestión de riesgos presenta deficiencias debido fundamentalmente a las insuficiencias del manual de procedimiento utilizado provocando interpretaciones erróneas que dificultan este proceso a partir de las exigencias actuales.
2. Se cumple con el objetivo de la investigación al aplicarse una metodología para la gestión de riesgos, adecuada a las características del sector, lo que permite integrar la administración de riesgos al Sistema de Control Interno de la organización para minimizar los eventos adversos.
3. Se determinaron los riesgos que se generan en las actividades desarrolladas dentro del proceso de gestión de la realización del producto.
4. La metodología aplicada para solucionar el problema de esta investigación constituyó una herramienta poderosa para implementar de manera sólida la gestión de riesgos en la Oficina Comercial Distrito Lenin, lo que tiene un impacto favorable en la eficiencia y eficacia integral de la entidad, por lo que se demuestra la validez de la idea a defender.

## **RECOMENDACIONES**

1. Incluir en el plan de capacitación y superación de los técnicos y especialistas de la empresa la formación en Gestión de Riesgos y de su consciente implementación, así como las responsabilidades de los participantes en este proceso para contribuir a lograr una cultura, conciencia y educación en los funcionarios y trabajadores.
2. Concebir la introducción de este resultado en el plan de generalización de la entidad para consolidar su implementación
3. Actualizar periódicamente el contenido de la aplicación, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su correcto funcionamiento.

## **Bibliografía**

(MAC), M. d. (2003). Resolución No.399 del 2003. *Normas para los Auditores Gubernamentales*.

*Estandar Australiano de Administracion de riesgos*. (1999). Australia.

Los Riesgos del Desarrollo Humano. (1999). *Revista Gerencia de Riesgos*(58).

Enciclopedia Encarta. (2001,2002,2008).

El campo de accion de la Gerencia de Riesgos. (2003). *Revista Gerencia de Riesgos*(67).

Publicacion Periodica del Instituto de Auditores Internos de España. (2003). *Gerencia de Riesgos y Seguros*(4to trimestre).

*Traducido de COSO: Enterprise Risk Management - Integrate Framework.Executive summary*. (2004). La Habana.

*Norma AS/NZS: 4360* . (marzo de 2005). Obtenido de Pasos en el desarrollo e implementacion de un programa de administracion de riesgos:  
<http://www.grupokaizen.com>

Abreu, M. (2016). Ponencia de Consultoria de Gestion de Riegos de la Universidad de La Habana.

Acevedo, J. y. (2011). Perfeccionamiento de la Actividad Economica.Actualizacion del modelo de gestion economico financiera.Ministerio de Educacion Sperior. (F. Varela, Ed.) La Habana.

Aguila Rodriguez, L. Y. (2008). Opcion Metodologica para el desarrollo del tema Administracion Financiera de Riesgo Empresarial. 1-2. Las Tunas, Cuba.

Aliber, R. (1983). The multinational corporation in the 1980.Money multinationals and sovereigns. Cambridge.

Arce, M. (2005). *Documentacion para la administracion de riesgos*. (S. Grupo Kaisen, Editor) Obtenido de [kaisen@grupokaisen.com](mailto:kaisen@grupokaisen.com)

Arteaga, Y. (2003). La gestion de riesgos en el sector del turismo en Pinardel Rio.El papel socio economico del gobierno. *Tesis de diploma*. Pinar del Rio.

Baca, A. (1999). La Administracion de Riesgos Financieros. *Ejecutivos de Finanzas*(11).

Barros, O. (1994). *Reingenieria de procesos de negocios*. Chile: Dolmen.

- Batista, D. y. (2010). La gestion y prevencion de riesgos en la Facultad de Ciencias Economicas de la Universidad de Holguin "Oscar Lucero Moya" segun Resolucion 60/2011 de la Contraloria General de la Republica. *Trabajo de diploma*. Holguin.
- Batroy, K. (2005). *Opinion y analisis - El riesgo empresarial y su gestion*. Obtenido de <http://www.monografia.com.analitica.com>
- Beldar Munos, V. (2005). *Prevencion de los riesgos, Implementacion de un sistema de control de los riesgos de operacion en la empresa*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Bello, E. y. (s.f.). Los instrumentos derivados paracovertura de riesgo. Cuba.
- Blanco Campings, B. E. (2007). *Procedimiento para la evaluacion de riesgos empresariales de operacion con metodos de las matematicas borrosas*. La Habana: Universidad.
- Blanco Campis, B. E. (2008). *Procedimiento para la evaluacion de riesgos empresariales de operacion con metodos de las matematicas borrosas*. La Habana: Universitaria.
- Campoverde V, F. (2005). *Administracion de los Riesgos Empresariales*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com>
- Carmona Gonzalez, M. (2001). *La Auditoria Interna de Gestion, Aspectos Tecnicos. El caso particular cubano*.
- Castro, I. O. (2013). *Aplicacion de una metodologia para la gestion y prevencion de riesgos en los procesos de apoyo de la ONAT en la provincia Holguin*. Holguin.
- CECOFIS. (s.f.). *Curso basico Administracion de Riesgos*. Obtenido de SEADIS Educacion a distancia: <http://www.ccofis.cub/articulo2htm>
- Cobur, N. S. (1999). Vulnerabilidad y evaluacion de riesgo. Programa de entrenamiento para el manejo de desastres. (1).
- Cruz Bravo, M. (2005). *metodologia para la Gerencia de Riesgos en la empresa azucarera "30 de noviembre"*. Pinar del Rio.
- Cuba, C. G. (marzo de 2011). *Resolucion No 60/2011*.
- Cuba, V. C. (2016). Actualizacion de los Lineamientos de la Politica Economica Social y del Partido y la Revolucion.
- Del Did Gomez, J. M. (2004). *Gerencia de Riesgos La responsabilidad de los auditores y su cobertura aseguradora*.

- DMR. (2005). *Nuevo esquema de gestion de riesgos*. Obtenido de <http://www.dmr-consulting.com.mx>
- Durant, A. y. (2007). *Metodologia para el proceso identificacion de Riesgos* . La Habana: Encuentro internacional de Contabilidad,Auditoria y Finanzas .
- Durant, E. (2007). Auditoria Interna.Encuentro de Auditores Internos de Entidades Financieras. (P. P. España, Ed.) *Auditoria del Riesgo Financiero en las empresas*.
- F, C. M. (2006). *Gerencia de Riesgos y Seguros*. España: Fundacion Mapfre.
- F, G. A. (2008). Gerencia de Riesgos. *Modelos de Gerencia de Riesgos basado en los estandares.Planificacion del proceso, II/III*. Holguin.
- F.H., K. (1947). *Riesgo,Incertidumbre y Beneficio*. Madrid: Aguilar.
- (2004). Exposicion de la materia de Analisis de Riesgos de la especialidad en Economia Financiera de la Univesidad Veracruzana. En C. Frago, *Analisis y Administracion de Riesgos Financieros*.
- Fullana Ordaz, R. y. (2000). *Metodologia para la Gerencia de Riesgos en los CAI Azucareros*. Proyecto de Investigacion Nacional de Ciencia y Tecnologia.
- Garcia Martinez, F. (2005). Sistema de Evaluacion y Tratamiento de los Riesgos Septri. *Gerencia de Riesgos y Seguros*.
- Garcia Suarez, A. (1997). *Un estudio teorico sobre la gestion de riesgos financieros en las empresas*. Obtenido de <http://arlenys.garcia@umco.cu>
- Gonzalez Cueto Longres, D. A. (s.f.). *La Administracion de Riesgos Empresariales en el contexto actual del Contro Interno*. (U. d. Habana, Editor) Obtenido de <http://www.nodo50org/cubasigloXXI/economia/gcueto>
- Justo, A. C. (2013). *Aplicacion de una metodologia para la gestion y prevencion de riesgos en los procesos claves de la ONAT*. SporteDigital, Holguin.
- Kaufman A Gil Aluja, J. (1990). Las matematicas al azar y de la incertidumbre. En *Elementos basicos para su aplicacion en economia* (pág. 3). Madrid: Centros de Estudios Ramon Areces.
- Lopez Dominguez, I. (1998). *Gestion de Riesgos en la Empresa.Cuadernos Cinco Dias.Instituto Superior de Tecnicas y Practicas Contables*. España.
- Lopez, N. (2004). Control Interno. *Analisis de Riesgos*, 5-13.
- Lybrand, C. y. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno.Informe COSO* (Vol. I). Madrid: Diaz de Santos.

- Maskrey, A. (2002). *Conceptos y definiciones de relevancia en la gestion del riesgo*. Obtenido de <http://www.snet.gob.su/documentos/conceptos.htm>
- Mauricio, L. (2004). *Auditoria Interna.Un enfoque Sistemático Mejora Continua*. Obtenido de <http://mlefcovich@hotmail.com>
- Mira Cardel, F. (2007). *Gerencia Riesgos*. Madrid, España: Fundacion MAPFRE Estudios.
- O, C. (2005). *Elementos para el Ordenamiento y la Planeacion del Desarrollo*. Obtenido de <http://www.desenredando.org/public>
- Pelegrin Iglesias, E. E. (Febrero de 2006). *La Administracion de riesgos.Su impacto en la empresa cubana* . Obtenido de <http://www.monografias.com>
- Precio, M. d. (2011). Indicaciones para el diseño e Implementacion del Sistema de Control Interno. *Resolucion 422 del 2011*.
- Prieto, I. (2009). *Administracion de los Riesgos de Control Interno, principales funciones y tecnicas*.
- Quincosa Diaz, Y. (2006). *Metodologia para Gestionar Riesgos Empresariales.Una herramienta indispensable para la empresa moderna*. Obtenido de <http://www.monografia.com>
- Quiro, M. (Septiembre de 2003). *Universidad de Costa Rica.Contraloria Universitaria.Boletin 1,Articulo 9*. Obtenido de Administracion del Riesgo y Auditoria Interna: <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9.htm>
- Republica, C. G. (2011). Resolucion 60: Normas del Sistema de Control Interno. La Habana, Cuba.
- Reynaldo, C. R. (2014). *Diseno de una metodologia para el perfeccionamiento del proceso de recaudacion tributaria en la actividad por cuenta propia en la ONAT del municipio Holguin* . Holguin.
- Ricardo, K. O. (2013). Aplicacion de una metodologia para la gestion y prevencion de riesgos en los procesos Estrategicos de la ONAT en la provincia Holguin.
- Rojas, H. D. (2009). *Metodologia para la administracion de riesgos de los Activos Fijos en la Vicerrectoria Administrativa Universidad Oscar Lucero Moya*.
- Roses, F. (2003). *El mapa de riesgos permite ver las amenazas que tiene la empresa*. Obtenido de <http://diariomedico.com/gestion.ges.220300.com>
- STM, I. (2005). Curso de Gerencia de Riesgo.

Toledano, J. (2003). Curso Taller de Riesgos, causas de riesgos y controles. Especialidad de la Gestión económico-financiera de la Educación Superior. Cuba.

## ANEXOS

### Anexo 1 Definiciones de riesgos

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Conceptos</b>
García Soldevilla, Emilio	1990	Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión.
Cooper & Chapman	1994	Riesgo es la exposición a la posibilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una acción.
Escuela Cubana de Seguros	1995	Posibilidad de que por azar ocurra un hecho que produzca una necesidad patrimonial. Es decir, se plantea que se soporta un riesgo cuando se sufren las consecuencias de la ocurrencia de un hecho previsto como posible.
Banco Central de Cuba	1997	Contingencia o eventualidad de un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato.
Estándar Australiano (AS/NZS 4360)	1999	La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivo.
Portillo Tarragona	2001	Expresa que el riesgo es la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida y pérdida la obtención de una rentabilidad por debajo de la esperada. De este modo es bastante habitual asociar el riesgo con variabilidades de rentabilidad, en sus diferentes acepciones, de manera que habrá tantos tipos de riesgo como rentabilidades
Universidad Nacional de Colombia	2001	Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
J.C. Fragoso	2002	Potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.
Marino Rodríguez, Frías C& Souquetc	2002	Probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en un portafolio se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan.
Quirós	2003	El riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos y fenómenos internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.
Federation of European Risk Management Associations	2003	El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias.

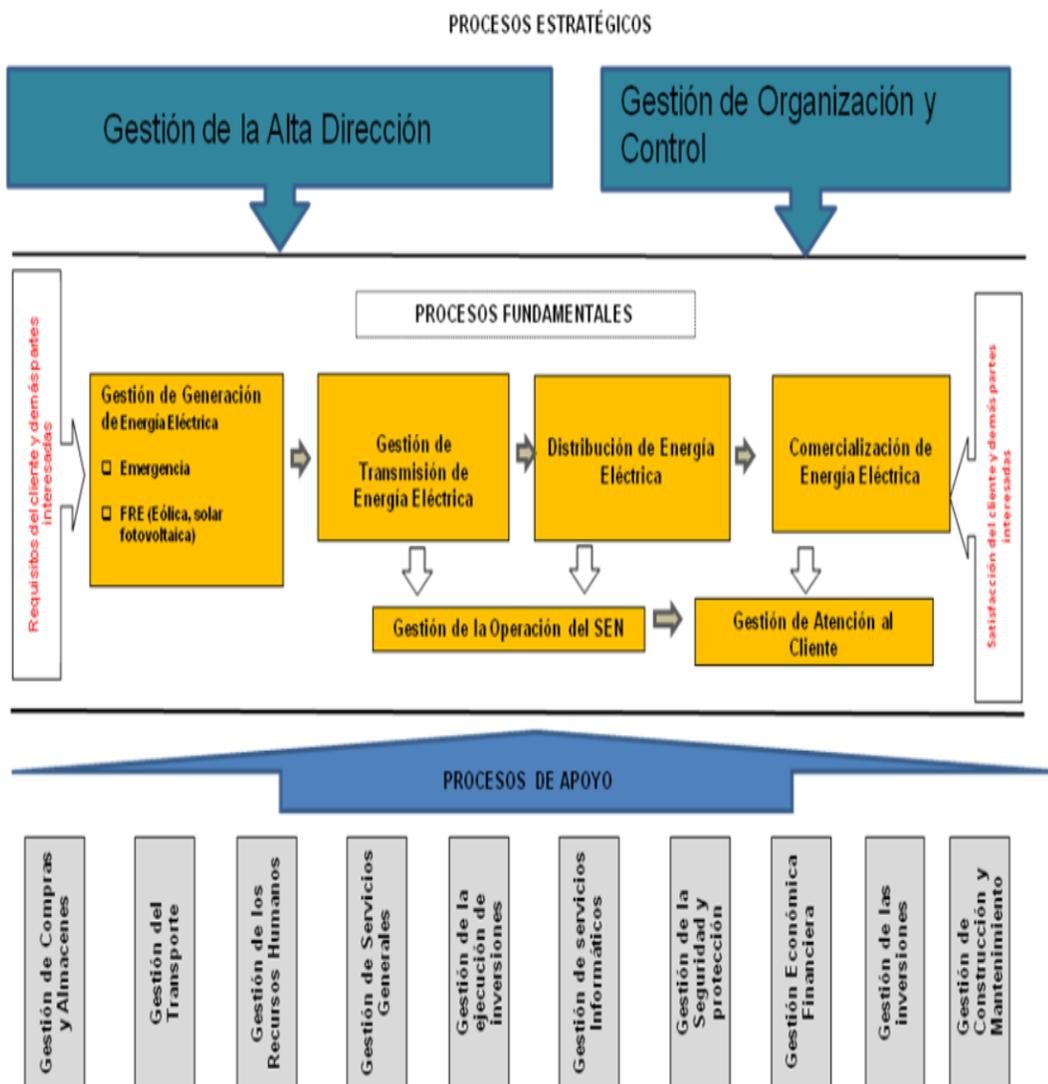
(FERMA)		
De la Fuente	2003	El riesgo es la incertidumbre acerca de un evento futuro asociado tanto a un resultado favorable como a un resultado adverso. Desde el punto de vista del análisis financiero, el interés es observar aquellos eventos que como resultado de la incertidumbre, producen pérdidas a una institución.
Universidad Nacional de Colombia	2004	El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.
José Andrés Dorta	2004	El riesgo es una posibilidad de sufrir una pérdida o no.
Juan Pablo Zorrilla Salgado	2004	El riesgo es la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida) existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.
Félix Gonzalo Alonso	2005	Desde el punto de vista estadístico, el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida.
Félix Gonzalo Alonso	2006	Desde una perspectiva más económica, se entiende por riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas)
Anelsy Hurtado Turiño	2007	Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto y que tendrá su origen en la interrelación de tres componentes esenciales: Severidad o magnitud. Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. Nivel de Riesgos.

**Fuente:** Ruiz, Olivero. 2017

Anexo 2 Mapa procesos

ANEXO OO-MSGE 0001. A1

MAPA DE PROCESOS



**Anexo 3:**

**ENCUESTA**

Estimado compañero(a): La Carrera de Contabilidad y Finanzas se propone actualizar el trabajo de gestión de riesgos en la Oficina Comercial "Distrito Lenin". Le solicitamos contestar las preguntas de este cuestionario, cuya finalidad es satisfacer sus expectativas y necesidades. Estos datos serán muy útiles para el perfeccionamiento del plan de prevención de riesgos. Les damos las gracias anticipadas.

1- ¿Sabe usted que son los riesgos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2- ¿Reconoce usted la existencia de riesgos de diversos tipos en su área de trabajo?

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

3 - ¿Podría usted mencionar los riesgos que pueden afectar el desarrollo de esta área?

---

---

---

4- ¿Conoce usted si en su Unidad se implementan planes para prevenir los riesgos?

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

Nombre algunas medidas: \_\_\_\_\_

---

---

---

5- ¿Participan los trabajadores en la elaboración de los planes para evitar riesgos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6- ¿Conoce usted si en su entidad se emplean técnicas para el tratamiento de los riesgos?

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

En caso de que la respuesta sea positiva, mencione alguna de ellas:

---

---

---

**Fase 1: Identificación de Riesgos**

**ANEXO 4** Riesgo-Manifestación

No	RIESGO	MANIFESTACIÓN
1	Incumplimiento con el plan de lecturas	No cumplir con el plan de fraude. Errores en el cobro de la energía a recuperar
2	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura	No cumplir con el plan de lectura en la fecha establecida.
3	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)	No cambiar los CEE defectuosos dentro del mes.
4	Inadecuada aplicación del Decreto 260	Cálculos incorrectos en los expedientes de fraudes. No utilizar para el cálculo de la energía recuperada la Tabla de consumos actualizada.
5	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes	Falta de recursos (acometida, CEE) Incumplimientos con las visitas a clientes Falta de seguimiento a las solicitudes y prioridades de acuerdo a recursos recibidos.
6	Incumplimiento de la presentación de las rutas	Demoras en la presentación de las rutas
7	Falta de seguimiento al plan de corte	No ejecución del corte a los clientes morosos. Falta de supervisión o muestreo a los clientes cortados. Realización de gestión de cobro a rutas vencidas
8	Retenciones de efectivo	Entrega tardía del efectivo Falta de cumplimiento del Contrato con SEPSA No realización de reclamaciones al comercial ante los incumplimientos
9	Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)	Contratos sin respaldo legal. No cumplir con las normas técnicas establecidas.

10	Falta de seguridad en la caja	Deficiencias en los dispositivos de alarma incumplimiento de los niveles de acceso
11	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores	Falta de liquidación o entrega de los fondos asignados. Errores en los justificantes establecidos
12	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo	Entrega tardía del efectivo recaudado
13	Errores en el proceso de facturación	Falta de investigación y con calidad a los informes de las anomalías detectadas por los lectores cobradores. Falta de depuración de los ceros consumo. Falta de revisión y errores en las claves A (ajustes a la facturación) realizadas por el supervisor.
14	Aplicación incorrecta de tarifas	Error en la definición de las tarifas establecidas Incumplimiento con las visitas a tenderas
15	Desconocimiento de la Resolución 60/11 de la CGR	Incumplimiento del Manual de Control Interno. Falta de calidad y profundidad en la aplicación de la Guía de Autocontrol Incumplimiento de las supervisiones y la comprobación destino final
16	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos	Incumplimiento en las medidas previstas del plan de prevención de riesgos. Falta de actualización
17	Inadecuado uso de los medios informáticos	Uso de los medios informáticos y correo electrónico para otras actividades no vinculadas a las laborales. Pérdida de información
18	Falta de seguridad en los locales	Dejar puertas y ventanas abiertas o sin seguridad después de concluida la jornada laboral. No tener actualizado los niveles de accesos en las áreas

19	Inadecuado control de los AFT y Útiles y Herramientas	Deterioro y obsolescencia de los AFT sin aplicar las acciones correspondientes No realizar los análisis oportunos de los medios propuestos de baja No tener las actas de responsabilidad material de los AFT por cada trabajador.
20	Falta de control de los recursos materiales, CEE y bobinas	No tener el registro de CEE Recibido y Retirados Actualizados. No tramitar oportunamente el destino final de los CEE retirados.
21	Inadecuado control en el uso de los CEE	Falta de control, robo, desvío e instalación ilegal. Robo de las bobinas de los CEE
22	Descontrol de las tarjetas magnéticas	Habilitar 2 veces en el mismo día. No se liquiden el chip en el tiempo establecido
23	Uso indebido del combustible	Realizar recorridos no autorizados No entrega en tiempo del chip al área económica Incumplimiento con el parqueo autorizado

**ANEXO 5** División de los Riesgos Puros para su análisis.

Riesgos nacidos de actos criminales.

8. Retenciones de efectivo

11. Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores

23. Uso indebido del combustible

Riesgos de las propiedades físicas:

10. Falta de seguridad en la caja

18. Falta de seguridad en los locales

19. Inadecuado control de los AFT y Útiles y Herramientas

20. Falta de control de los CEE

Riesgos legales y contractuales.

1. Incumplimiento con el plan de lecturas

2. Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura

4. Inadecuada aplicación del Decreto 260

5. Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes

6. Incumplimiento de la presentación de las rutas

7. Falta de seguimiento al plan de corte

- 9. Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)
- 12. Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo
- 13. Errores en el proceso de facturación
- 14. Aplicación incorrecta de tarifas
- 17. Inadecuado uso de los medios informáticos
- 21. Inadecuado control en el uso de los CEE
- 22. Descontrol de las tarjetas magnéticas

Riesgos personales: No existen.

Riesgos consecuenciales.

- 3. Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)
- 14. Aplicación incorrecta de tarifas
- 15. Incumplimiento de la Resolución 60/11 de la CGR
- 16. No efectividad del Plan de Prevención de riesgos

**ANEXO 6** Clasificación General

	RIESGO	Según su Fuente		Según su Naturaleza	
		Internos	Externos	Inherentes	Incorporados
1	Incumplimiento con el plan de lecturas	X			X
2	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura	X			X
3	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)	X			X
4	Inadecuada aplicación del Decreto 260	X			X
5	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes	X			X
6	Incumplimiento de la presentación de las rutas	X			X
7	Falta de seguimiento al plan de corte	X			X
8	Retenciones de efectivo	X			X
9	Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)	X			X
10	Falta de seguridad en la caja	X			X
11	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores	X			X
12	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo	X			X
13	Errores en el proceso de facturación	X			X
14	Aplicación incorrecta de tarifas	X			X
15	Incumplimiento de la Resolución 60/11 de la CGR	X			X
16	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos	X			X
17	Inadecuado uso de los medios informáticos	X			X
18	Falta de seguridad en los locales	X			X
19	Inadecuado control de los AFT y Útiles y Herramientas	X			X
20	Falta de control de los recursos materiales, CEE y bobinas	X			X
21	Inadecuado control en el uso de los CEE	X			X
22	Descontrol de las tarjetas magnéticas	X			X
23	Uso indebido del combustible	X			X

**ANEXO 7: Riesgo- Indicador que afecta**

NO	Riesgo	Indicador que afectan
1	Incumplimiento con el plan de lecturas	Calidad de los servicios
2	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura	Calidad de los servicios
3	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)	Calidad de los servicios
4	Inadecuada aplicación del Decreto 260	Calidad de los servicios
5	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes	Calidad de los servicios
6	Incumplimiento de la presentación de las rutas	Calidad de los servicios
7	Falta de seguimiento al plan de corte	Calidad de los servicios
8	Retenciones de efectivo	Cumplimiento del Control Interno
9	Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)	Calidad de los servicios
10	Falta de seguridad en la caja	Eficiencia económica
11	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores	Calidad de los servicios
12	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo	Calidad de los servicios Cumplimiento del Control Interno
13	Errores en el proceso de facturación	Calidad de los servicios Eficiencia económica Cumplimiento del Control Interno
14	Aplicación incorrecta de tarifas	Calidad de los servicios Eficiencia económica Cumplimiento del Control Interno
15	Desconocimiento de la Resolución 60/11 de la CGR	Cumplimiento del Control Interno
16	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos	Cumplimiento del Control Interno
17	Inadecuado uso de los medios materiales informáticos	Cumplimiento del Control Interno Calidad de los servicios
18	Falta de seguridad en los locales	Eficiencia económica
19	Inadecuado control de los AFT	Eficiencia económica
20	Falta de control de los recursos materiales, CEE y bobinas	Eficiencia económica Cumplimiento del Control Interno
21	Inadecuado control en el uso de los CEE	Calidad de los servicios
22	Descontrol de las tarjetas magnéticas	Cumplimiento del Control Interno

23	Uso indebido del combustible	Eficiencia económica Cumplimiento del Control Interno
----	------------------------------	--

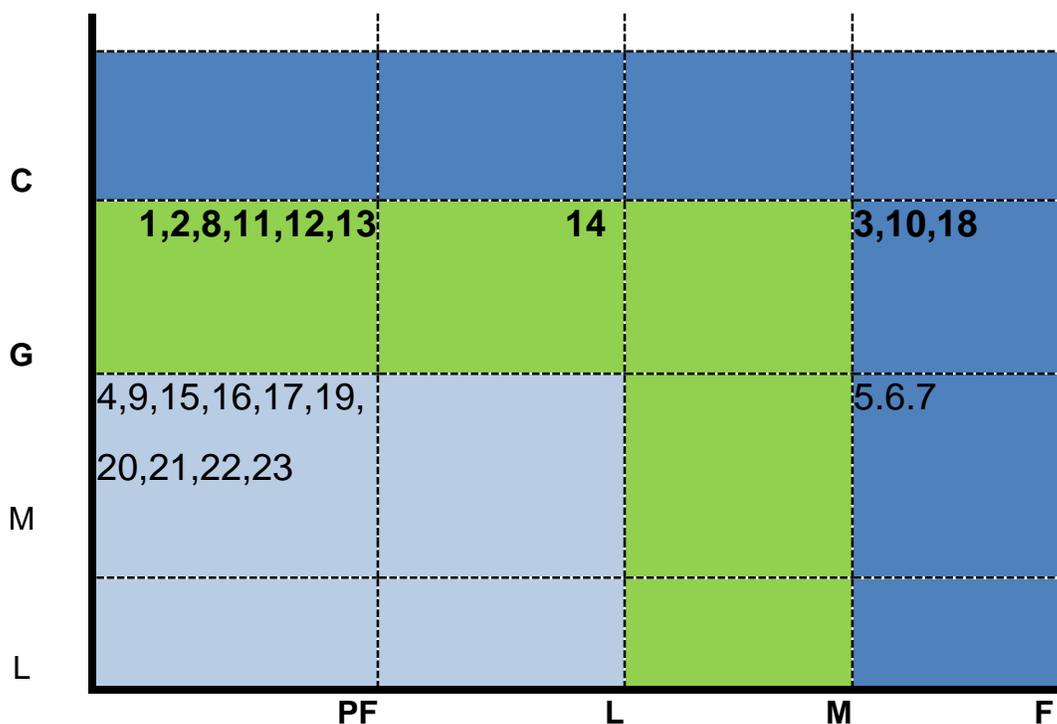
**FASE No. 2 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**ANEXO 8:** Evaluación por Frecuencia e Impacto.

No	Riesgo	Evaluación del riesgo	
		Frecuencia	Impacto
1	Incumplimiento con el plan de lecturas	Poco frecuente	Grave
2	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura	Poco frecuente	Grave
3	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)	Frecuente	Grave
4	Inadecuada aplicación del Decreto 260	Poco frecuente	Moderado
5	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes	Frecuente	Moderado
6	Incumplimiento de la presentación de las rutas	Frecuente	Moderado
7	Falta de seguimiento al plan de corte	Frecuente	Moderado
8	Retenciones de efectivo	Poco Frecuente	Grave
9	Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)	Poco Frecuente	Moderado
10	Falta de seguridad en la caja	Frecuente	Grave
11	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores	Poco Frecuente	Grave
12	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo	Poco Frecuente	Grave
13	Errores en el proceso de facturación	Poco frecuente	Grave
14	Aplicación incorrecta de tarifas	Ligero	Grave
15	Desconocimiento de la Resolución 60/11 de la CGR	Poco Frecuente	Moderado
16	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos	Poco Frecuente	Moderado
17	Inadecuado uso de los medios materiales informáticos	Poco Frecuente	Moderado
18	Falta de seguridad en los locales	Frecuente	Grave
19	Inadecuado control de los AFT	Poco Frecuente	Moderado
20	Falta de control de los recursos materiales, CEE y bobinas	Poco Frecuente	Moderado
21	Inadecuado control en el uso de los CEE	Poco Frecuente	Moderado

22	Descontrol de las tarjetas magnéticas	Poco Frecuente	Moderado
23	Uso indebido del combustible	Poco Frecuente	Moderado

**ANEXO 9** Mapa de Riesgos



**FASE No. 3 CONTROL DE RIESGOS****ANEXO 10** Riesgo - Alternativa de Solución.

<b>NO</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Alternativa de solución</b>
1	Incumplimiento con el plan de lecturas	Evitar
2	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura	Evitar
3	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)	Reducir/Evitar
4	Inadecuada aplicación del Decreto 260	Evitar
5	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes	Reducir/Evitar
6	Incumplimiento de la presentación de las rutas	Reducir/Evitar
7	Falta de seguimiento al plan de corte	Reducir/Evitar
8	Retenciones de efectivo	Reducir/Evitar
9	Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)	Reducir/Evitar
10	Falta de seguridad en la caja	Reducir/Evitar
11	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores	Reducir/Evitar
12	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo	Reducir/Evitar
13	Errores en el proceso de facturación	Reducir/Evitar
14	Aplicación incorrecta de tarifas	Evitar
15	Desconocimiento de la Resolución 60/11 de la CGR	Evitar
16	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos	Reducir/Evitar
17	Inadecuado uso de los medios materiales informáticos	Reducir/Evitar
18	Falta de seguridad en los locales	Reducir/Evitar
19	Inadecuado control de los AFT	Reducir/Evitar
20	Falta de control de los recursos materiales, CEE y bobinas	Reducir/Evitar
21	Inadecuado control en el uso de los CEE	Reducir/Evitar
22	Descontrol de las tarjetas magnéticas	Reducir/Evitar
23	Uso indebido del combustible	Reducir/Evitar

**ANEXO 11** Medidas de Control.

<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Medidas de control</b>
1.	Incumplimiento con el plan de lecturas	Organizativa
2.	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura	Organizativa
3.	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)	Organizativa y material
4.	Inadecuada aplicación del Decreto 260	Organizativa
5.	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes	Organizativa
6.	Incumplimiento de la presentación de las rutas	Organizativa
7.	Falta de seguimiento al plan de corte	Organizativa
8.	Retenciones de efectivo	Organizativa
9.	Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)	Humana
10.	Falta de seguridad en la caja	Organizativa y Material
11.	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores	Organizativa
12.	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo	Organizativa
13.	Errores en el proceso de facturación	Organizativa y Material
14.	Aplicación incorrecta de tarifas	Organizativa y Material
15.	Incumplimiento de la Resolución 60/11 de la CGR	Organizativa y Humana

16.	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos	Organizativa y Humana
17.	Inadecuado uso de los medios materiales informáticos	Organizativa y Material
18.	Falta de seguridad en los locales	Material
19.	Inadecuado control de los AFT y Útiles y Herramientas	Material
20.	Falta de control de los CEE	Organizativa
21.	Inadecuado control en el uso de los CEE	Organizativa
22.	Descontrol de las tarjetas magnéticas	Organizativa
23.	Uso indebido del combustible	Organizativa

## ANEXO 12 Riesgo- Técnicas de Control

No	Riesgo	Técnica de control
1.	Incumplimiento con el plan de lecturas	Prevención
2.	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lectura	Prevención
3.	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)	Previsión
4.	Inadecuada aplicación del Decreto 260	Prevención
5.	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes	Prevención
6.	Incumplimiento de la presentación de las rutas	Previsión
7.	Falta de seguimiento al plan de corte	Prevención
8.	Retenciones de efectivo	Prevención
9.	Errores en la contratación de los servicios	Prevención
10.	Falta de seguridad en la caja	Prevención
11.	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores	Prevención
12.	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo	Previsión
13.	Errores en el proceso de facturación	Prevención

14.	Aplicación incorrecta de tarifas	Prevención
15.	Desconocimiento de la Resolución 60/11 de la CGR	Prevención
16.	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos	Previsión
17.	Inadecuado uso de los medios materiales informáticos	Prevención
18.	Falta de seguridad en los locales	Prevención
19.	Inadecuado control de los AFT	Prevención
20.	Falta de control de los recursos materiales, CEE y bobinas	Prevención
21.	Inadecuado control en el uso de los CEE	Prevención
22.	Descontrol de las tarjetas magnéticas	Prevención
23.	Uso indebido del combustible	Prevención

**ANEXO 13** Plan de prevención de riesgo.

No	RIESGO	Medidas	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.	Incumplimiento con el plan de Fraudes	Verificar que se cumpla el plan de fraude Comprobar que se realice correctamente el cobro retroactivo de la energía.	Alberto Amador Gonzales J de inspección	10/01/2019 12/03/2019 10/05/2019 11/07/2019 11/09/2019 12/11/2019
2.	Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de lecturas	Supervisar que se cumpla con el programa de lecturas	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	8/01/2019 6/03/2019 7/05/2019 9/07/2019 9/09/2019 8/11/2019
3.	Falta de Contadores de Energía Eléctrica (CEE)	Verificar que se cambien los CEE defectuosos dentro del mes.	Alberto Amador Gonzales J de inspección	18/01/2019 15/02/2019 18/03/2019 17/04/2019 20/05/2019 19/06/2019

				18/07/2019 16/08/2019 17/09/2019 18/10/2019 18/11/2019 17/12/2019
4.	Inadecuada aplicación del Decreto 260	Muestreo sorpresivo en el proceso de lectura. Cumplir con la inspección. de rutas planificadas Exigir por el muestreo del 30 % de los fraudes	Alberto Amador Gonzales J de inspección	12/02/2019 13/05/2019 12/08/2019 11/11/2019
5.	Incumplimiento de los términos en los compromisos con los clientes	Controlar que se cumpla con el tiempo de visita a los compromisos Informar en tiempo al comercial la necesidad de recursos	Alberto Amador Gonzales J de inspección	9/01/2019 6/03/2019 8/05/2019 8/07/2019 10/09/2019 11/11/2019
6.	Incumplimiento de la presentación de las rutas	Controlar la presentación de la ruta por el plan aprobado y el corte según corresponda	Yanicet Regalado Puig Verificadora	26/02/2019 27/05/2019 26/08/2019 25/11/2019
7.	Falta de seguimiento al plan de corte	Controlar la fecha de vencimiento de las rutas y las salidas de las mismas a una segunda gestión Verificar que se realice la Inspección los clientes cortados por falta de pago	Yanicet Regalado Puig Verificadora	26/02/2019 27/05/2019 26/08/2019 25/11/2019

8.	Retenciones de efectivo	<p>Controlar e informar las incidencias derivados de los incumplimientos del Contrato con SEPSA</p> <p>Informar al centro de dirección de la empresa los casos en que ocurra incumplimiento de la recojida por SEPSA</p> <p>Evaluar el cumplimiento de la liquidación del efectivo y la toma de medidas</p> <p>Evaluar con el área jurídica la presentación de reclamación comercial y toma de medidas</p>	Alba Columbie Sablón Cajera	<p>15/01/2019</p> <p>12/04/2019</p> <p>12/08/2019</p> <p>16/12/2019</p>
9.	Errores en la contratación de los servicios (documentación no oficial, falta de condiciones)	Verificar en el terreno el 20 % de los nuevos servicios instalados.	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	<p>12/02/2019</p> <p>13/05/2019</p> <p>12/08/2019</p> <p>11/11/2019</p>
10.	Falta de seguridad en la caja	<p>Comprobar la activación correcta de los dispositivos de alarma.</p> <p>Revisar el correcto cierre de cada local antes de terminar la jornada laboral</p> <p>Chequear el cumplimiento de los niveles de acceso</p>	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	<p>8/01/2019</p> <p>6/03/2019</p> <p>7/05/2019</p> <p>9/07/2019</p> <p>9/09/2019</p> <p>8/11/2019</p>
11.	Uso indebido del fondo para cambios y pagos menores	<p>Analizar el resultado de los arqueos sorpresivos y de fin de mes</p> <p>Chequear la liquidación oportuna y justificada de cada gasto</p>	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	<p>17/01/2019</p> <p>14/02/2019</p> <p>15/03/2019</p> <p>16/04/2019</p> <p>17/05/2019</p> <p>18/06/2019</p>

				17/07/2019 15/08/2019 16/09/2019 17/10/2019 15/11/2019 16/12/2019
12.	Falta de supervisión a la recaudación diaria del efectivo	Controlar que se haga la entrega al final del día del efectivo recaudado diario	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	29/01/2019 25/02/2019 28/03/2019 26/04/2019 28/05/2019 27/06/2019 29/07/2019 30/08/2019 27/09/2019 29/10/2019 29/11/2019 26/12/2019

13.	Errores en el proceso de facturación	<p>Verificar la correcta investigación de los informes reportados por los lectores cobradores</p> <p>Evaluar las incidencias ocurridas en la reunión de inicio del proceso de lectura</p> <p>Chequear los resultados y calidad de las investigaciones realizadas</p> <p>Controlar la investigación de todas las anomalías detectadas</p> <p>Analizar los resultados de las comprobaciones a los ceros consumos y medidas a tomar</p>	<p>María Isabel Escalona Blondín y Carlos González Vidal</p> <p>Supervisores</p>	<p>7/01/2019</p> <p>5/03/2019</p> <p>6/05/2019</p> <p>8/07/2019</p> <p>10/09/2019</p> <p>7/11/2019</p>
14.	Aplicación incorrecta de tarifas	<p>Comprobar la tarifa fijada en cada cálculo efectuado</p> <p>Analizar los resultados de las visitas a las tenderas y el control de los asociados a cada una de ellas</p> <p>Chequear en el proceso de supervisión la aplicación correcta de las tarifas</p>	<p>María Isabel Escalona Blondín y Carlos González Vidal</p> <p>Supervisores</p>	<p>12/02/2019</p> <p>13/05/2019</p> <p>12/08/2019</p> <p>11/11/2019</p>
15.	Incumplimiento de la Resolución 60/11 de la CGR	<p>Analizar los resultados de la aplicación de autocontrol y el plan de medidas</p> <p>Evaluar las deficiencias detectadas en las supervisiones y la toma de medidas</p> <p>Chequear el seguimiento a los planes de medidas elaborados</p>	<p>Rafael Dotres Andreu Contador</p>	<p>15/01/2019</p> <p>12/04/2019</p> <p>12/08/2019</p> <p>16/12/2019</p>

16.	No efectividad del Plan de Prevención de riesgos	Reflejar en los planes de trabajo las medidas del Plan de Prevención de Riesgos que correspondan Analizar el cumplimiento de las medidas y su actualización Evaluar los resultados y la efectividad de las medidas	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	7/01/2019 5/03/2019 6/05/2019 8/07/2019 10/09/2019 7/11/2019
17.	Inadecuado uso de los medios materiales informáticos	Verificar que se cumpla las claves en cada puesto de trabajo. Verificar que se realicen las salvas diariamente. Comprobar la actualización del antivirus. Analizar los resultados de las supervisiones de seguridad informática y la toma de medidas	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	16/01/2019 15/04/2019 13/08/2019 17/12/2019
18.	Falta de seguridad en los locales	Revisar el cierre de puertas y ventanas de todos los locales antes de concluir la jornada laboral y fundamentalmente en víspera de los fines de semana. Chequear que se cumpla con los niveles de accesos en las áreas	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	8/01/2019 6/03/2019 7/05/2019 9/07/2019 9/09/2019 8/11/2019

19.	Inadecuado control de los AFT y Útiles y Herramientas	<p>Analizar los resultados del chequeo de los AFT y Útiles y herramientas así como los medios propuestos a dar baja</p> <p>Chequear la actualización de las Actas de Responsabilidad Materiales</p> <p>Efectuar la de los equipos enviados a reparar</p>	<p>Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial</p>	<p>15/01/2019 12/04/2019 12/08/2019 16/12/2019</p>
20.	Falta de control de los CEE	<p>Chequear la recepción y llenado del registro de acuerdo al listado del Laboratorio de CEE para nivel de voltaje</p> <p>Revisar los datos del CEE en cada entrega que se realiza al igual que en los retiros que se efectúan</p> <p>Supervisar los CEE que se entregan cuenten con los modelos de H-65</p> <p>Controlar la confección y entrega de las remisiones de los CEE remitidos al Laboratorio</p>	<p>Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial</p>	<p>18/01/2019 15/02/2019 18/03/2019 17/04/2019 20/05/2019 19/06/2019 18/07/2019 16/08/2019 17/09/2019 18/10/2019 18/11/2019 17/12/2019</p>
21.	Inadecuado control en el uso de los CEE	<p>Realizar muestreo de los CEE después de cambiados y antes enviar a Materias Primas.</p>	<p>Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial</p>	<p>15/01/2019 12/04/2019 12/08/2019 16/12/2019</p>

22.	Descontrol de las tarjetas magnéticas	Verificar que se habilite una vez por día. Chequear la entrega en tiempo y forma del chip y de la tarjeta.	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	09/04/2019 10/07/2019
23.	Uso indebido del combustible	Evaluar el cumplimiento del índice y del plan de consumo de la moto Analizar los resultados de la prueba del litio Comprobar la entrega de los chips con los datos establecidos Efectuar muestreo al departamento de parqueo	Noel Martínez Almira Jefe de Equipo Comercial	15/01/2019 12/04/2019 12/08/2019 16/12/2019