

GESTIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS COMANDANTE CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN (ESUNI)

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: José Javier Smith Galano

Tutor: Prof. Titular. Leudis Orlando Vega de la Cruz Dr. C.

HOLGUIN 2022



PENSAMIENTO

“ Correr riesgos es fundamental, nada es más importante que la experiencia”

Paulo Coelho

DEDICATORIA

Esta tesis no hubiera podido realizarse sin el apoyo de muchas personas, familias, profesores, compañeros de aula y grandes amigos que desde un principio creyeron en mí y me dieron la motivación para seguir adelante

*Mi agradecimiento fundamental es a todas las personas que están presentes en mi vida, a los seres más maravillosos del mundo y que amo por encima de todo, **mi mamá y mi hermano**, ellos han estado a mi lado en todo momento, siempre ayudándome y apoyándome en todas mis decisiones*

*A **mis abuelos, mis tíos, mis primos y la familia** en general que de una forma u otra han sabido darme su apoyo incondicional*

*A **mis amigos**, por hacer de la universidad la mejor experiencia de mi vida*

*A **Leudis**, por su apoyo, su paciencia y ejemplo como profesional*

*A todos los **profesores** que han contribuido a mi formación y han sido una guía en universidad, a esos que saben educar y dar lo mejor*

*A todos los **trabajadores y directivos** de la Empresa de Servicios del Níquel (ESUNI), por facilitarme la información necesaria para la realización de esta tesis, por su apoyo y compromiso*

De todo corazón, a todos ¡Muchas Gracias !

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, hermano, abuelos, tíos y primos por su amor, confianza y apoyo incondicional durante el transcurso de mi vida.

A la universidad de Holguín, por ser mí casa de crecimiento personal y profesional. A todos los profesores del departamento de Ingeniería Industrial, por contribuir a mi formación como futuro ingeniero industrial.

A mi tutor Leudis, por toda su orientación a lo largo de este camino, gracias por tu apoyo y dedicación, por ser amigo, este logro te lo debo a ti.

A mis amigos(as), José Antonio, Jesús, Lenia, Parra, Marcos, Doralis, Alejandro, Reynier, Lázaro, Kenny y a Vidal, gracias a todos por su compañía y amistad a lo largo de este gran camino.

A mis compañeros Aymé, Roxana, Julio, Yailín, Liliana, Darielys, Oniel, José Alejandro que siempre han estado con mucha dedicación y entrega.

A las personas que, aunque no aparezca su nombre aquí, estuvieron pendientes de mi transcurso en los momentos tanto iniciales como finales de mi vida universitaria.

Gracias.

RESUMEN

Los riesgos son aquellas acciones que pudieran generar resultados adversos para el cumplimiento de los objetivos de una organización empresarial y de los cuales ninguna está exenta. La sociedad se enfrenta a riesgos que afectan el quehacer socio-económico y la estabilidad de las organizaciones. Dentro del territorio, las empresas de servicios no están exentas de riesgos y por la importancia que tienen para el país como uno de los principales renglones presupone la necesidad de gestionar y prevenir los mismos. Toda empresa debería establecer esquemas eficientes y efectivos de administración, gestión y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo de su negocio. La correcta y oportuna identificación de los riesgos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

El objetivo de la presente investigación es la gestión de riesgos en los procesos clave del Empresa de Servicios del Níquel (ESUNI) a través de la aplicación de un procedimiento que permita gestionar detectar, evaluar y controlar los fallos, su ocurrencia, sus consecuencias y sus causas, además de prevenir los mismos mejorando así el servicio brindado. Como resultado se tiene la evaluación de los riesgos que permitieron elaborar el Plan de Prevención de riesgos. El uso de esta herramienta puede facilitar la toma de mejores decisiones, proporcionando a las autoridades más garantías sobre la capacidad para tratar riesgos potenciales en la organización.

ABSTRACT

Risks are those actions that could generate adverse results for the fulfillment of the objectives of a business organization and from which none is exempt. Society faces risks that affect socio-economic activities and the stability of organizations. Within the territory, service companies are not exempt from risks and due to their importance for the country as one of the main lines, it presupposes the need to manage and prevent them. Every company should establish efficient and effective schemes for administration, management and control of all the risks to which they are exposed in the development of their business. The correct and timely identification of risks can make the difference between the success and failure of a company. The objective of this research is risk management in the key processes of the Nickel Services Company (ESUNI) through the application of a procedure that allows detecting, evaluating and controlling failures, their occurrence, their consequences and their causes, in addition to preventing them, thus improving the service provided. As a result, there is an evaluation of the risks that allowed the elaboration of the Risk Prevention Plan. The use of this tool can facilitate better decision-making, providing the authorities with more guarantees about the ability to deal with potential risks in the organization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Gestión del Control interno. Elementos fundamentales	7
1.1.1 Evolución conceptual del control interno.	8
1.1.2 Elementos del control interno en Cuba.	11
1.2 Gestión de riesgos. Principales elementos	14
1.2.1 Análisis conceptual del riesgo y clasificaciones	16
1.2.2 Gestión de riesgos en Cuba	19
1.3 Enfoques metodológico de la gestión y prevención de riesgos	22
1.3.1 Procedimiento para la gestión de riesgos	23
1.4 Gestión de riesgos en la ESUNI	29
CAPITULO II. GESTIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS COMANDANTE CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN (ESUNI).....	33
2.1 Fase I. Ambientación	33
2.1.1 Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo	33
2.1.2 Paso 2. Comunicación y Consulta	33
2.1.3 Paso 3. Establecimiento del contexto	33
2.1.4 Paso 4. Validar los procesos organizacionales y definir los críticos	36
2.2 Fase II. Identificación de riesgos	36
2.2.1 Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos	36
2.2.2 Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis.	38
2.3 Fase III: Evaluación de riesgos.....	38
2.3.1 Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto.....	38
2.3.2 Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos.....	38
2.4.1 Paso 9. Determinar tipo de respuesta adecuada para cada tipo de riesgo ..	41
2.4.2 Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo	42
2.5 Fase V. Seguimiento y revisión	42
2.5.1 Paso 11. Determinar la actividad o el conjunto de ellas a desarrollar	42
2.5.2 Paso 12. Informe de deficiencias.....	43
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	45

Bibliografía	46
ANEXOS	I

INTRODUCCIÓN

El conjunto de problemas estructurales acumulados de la economía, las deficiencias y dificultades afrontadas, el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero del Gobierno de los Estados Unidos, el impacto de la pandemia de COVID-19 y la crisis mundial provocada por esta propician una significativa revolución en la organización de las actividades productivas y de servicios que han alcanzado niveles mundiales. Al mismo tiempo, han transfigurado el entorno competitivo en el que las empresas del nuevo milenio desarrollan su actividad, por lo que se revelan una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en estas.

Por consiguiente, las estrategias que sigan las empresas están encaminadas a mejorar su competitividad; lo cual tiene un alcance que va más allá de su entorno inmediato, que se proyectan en la búsqueda y asimilación de las mejores prácticas las cuales garantizan un desempeño superior. Por esto, entre otras causas, es un objetivo del Modelo Económico y Social Cubano que el sistema empresarial “Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, avanzar en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección, que contribuyan a fortalecer el control interno, a prever y limitar los riesgos, a una seguridad razonable y adecuada rendición de cuentas. El externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos” (Lin. 05 del VIII Congreso del PCC), aspectos que se encuentran estrechamente relacionados con la dirección de empresas y por ende con el control dentro del cual se destaca como componente la gestión de riesgos, que, al aplicarse a los procesos, se denomina de diversas maneras: de gestión, administrativo, financiero, de calidad, de producción, empresarial e interno.

El Sistema de Control Interno (SCI) se ha convertido en un aspecto muy importante para cualquier organización, que pretenda ser competitiva y quiera mantenerse en el mercado Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016); es prioritario establecer sistemas que garanticen que los procesos que se llevan a cabo en cada una de ellas cumplen con unos parámetros básicos y mínimos que demuestren la idoneidad en la realización de ellos, lo que redundará en

beneficios para sus clientes, quienes encuentran en los productos y servicios de dichas empresas la satisfacción de sus necesidades. Para que una entidad logre cumplir sus objetivos y metas trazadas, debe estar ligada al control interno, a través de una correcta evaluación de sus componentes y normas, pues de otra forma sería prácticamente imposible alcanzarlos. Este proceso es realizado en todos los niveles, ofrece especialmente un grado de seguridad razonable al manejo de la empresa. Lograr esta meta es necesario establecer controles, al no existir estos medios de control, es muy probable que los presupuestos nunca se cumplan. Actualmente, se encuentra vigente la Resolución 60 del 2011, dictada por la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC), la cual constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno (SCI), y aprueba las Normas del SCI de acuerdo a las circunstancias actuales. La gestión y prevención de riesgos como uno de los componentes del control interno establece las bases del para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos y es fundamental para el uso óptimo y correcto de los recursos solamente en entidades empresariales, también en organizacionales sin fines de lucro como las universidades (Rev. Cubana Edu. Superior vol.41 no.2).

Luego de creada la Contraloría General de la República(CGR) en el 2009, da a conocer la resolución 60 en el 2011 sobre todo lo relacionado con el SCI, evidenciando que este no es más que el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes de la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Es importante resaltar que esta resolución, incluye lo relacionado con los riesgos en su concepción, además de la rendición de cuenta.

Para mitigar las posibles amenazas de su entorno y de la operación propia de la organización surge la gestión de riesgos como mecanismo para proporcionar a las organizaciones un proceso adecuado para seguir el análisis, identificación, evaluación del impacto para definir la forma de responder ante

ellos (Núñez Villacis 2021). Esta constituye hoy una buena práctica gerencial y es considerada como la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo-efectividad. Se ocupa del estudio de cómo realizar este análisis y con enfoque proactivo, predecir con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de estos hechos causantes de perjuicios económicos a personas físicas o jurídicas, con el fin de medirlos y analizarlos para lograrlos para su eliminación, o en caso contrario, disminuir sus efectos dañinos.

La existencia de riesgos ha llevado a gran número de países a estudiar el fenómeno y formular normas que constituyen pautas a seguir en su gestión. Es una práctica plenamente extendida que viene a fortalecer a las empresas en cuanto su capacidad para manejar los escenarios inciertos (Arias Collaguazo 2022).

Las normativas nacionales en cada país para la gestión de riesgos, definen el marco en el cual se deben desarrollar las actividades industriales y económicas para que estos no se produzcan. El proceso de la gestión de riesgos en Cuba se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, los trabajos desarrollados han tenido un enfoque eminentemente operacional y en la mayoría sólo se ha abordado la arista económica-financiera.

En estos tiempos de cambio en los que el control interno y los planes de prevención, ocupan, y preocupan, a muchos funcionarios de todos los niveles directivos de las entidades nacionales, los riesgos constituyen motivo de continua atención. Por solo citar algunos ejemplos de utilización del término riesgo en la legislación cubana reciente tenemos el caso de la derogada Resolución 297 del 2003 sobre el Sistema Control Interno (SCI) del Ministro de Finanzas y Precio (MFP), que establecía aspectos metodológicos de Identificación y Evaluación de Riesgos donde, tomando como modelo a la Lista de Comprobación de dicha Resolución (MFP, 2003) se estipulaba la necesidad de evaluar la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el análisis de pérdida que podría resultar de la existencia del riesgo.

La administración de riesgos como expresión del control interno constituye un elemento importante a considerar en el contenido y alcance del diseño y

gestión integrada de procesos, aspecto a lograr para llegar a los niveles de integración deseados (Bolaño Rodríguez, 2011; Bolaño Rodríguez, 2014; COSOII, 2004)

En el lineamiento 135 del nuevo Modelo Económico Social Cubano se reconoce la necesidad de mejorar la posición de la Industria del Níquel en los mercados, mediante el incremento y diversificación de la producción, elevación de la calidad de sus productos y reducción de los costos, logrando una mejor utilización de los recursos minerales. Teniendo lo anterior como meta, Moa es el municipio líder en este sector niquelífero que ha logrado implantar hace más de 60 años un sistema empresarial industrial, conformado por empresas con una estructura sólida, pero sin duda se debe mejorar en la administración de riesgos para lograr una seguridad razonable al cumplimiento de los planes de producción. Específicamente en la ESUNI se encuentran una serie de deficiencias relacionadas con la gestión de riesgos como se describe a continuación:

- Insuficiente cultura de los riesgos pues no se tiene una definición de estos y confundido en ocasiones con deficiencias
- No se considera el enfoque a proceso para la gestión de los riesgos influyendo en las fichas de procesos en donde no se evidencia los riesgos, ni la relación de las áreas en un mismo proceso
- En la identificación de riesgos se reconoce como riesgos externos solo a los relativos a Desastres Tecnológicos, Desastres Epidemiológicos, Desastres Naturales y Actos subversivos del enemigo, política migratoria, las manifestaciones contrarrevolucionarias y disturbios, obviando otros factores externos en correspondencia con la resolución 60 del 2011
- Con un total de 130 Riesgos Identificados y evaluados con 363 posibles manifestaciones y 499 medidas a aplicar hacen de este proceso una tarea compleja, pues, aunque se evalúan no se diseñan matrices de riesgos ni otras técnicas y herramientas utilizadas para la jerarquía de los riesgos, afectando así su carácter proactivo, influyendo en los objetivos de control y el Plan de prevención de riesgos.

- Aunque se evidencia aceptabilidad en el Plan de Prevención de Riesgos no se muestran elementos de las medidas cumplidas, incumplidas, ni las cumplidas en fecha, imposibilitando su correcta gestión.

Teniendo en cuenta que todas estas razones referidas al componente gestión de riesgos se agravan en los procesos clave de la entidad se impone un diagnóstico de la gestión de riesgos en la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI), que permita conocer los aspectos que influyen negativamente en el cumplimiento de las metas. Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problémica que fundamentó el inicio de esta investigación, que se resume en este trabajo de diploma. Esto permitió definir el **problema profesional** siguiente: la deficiente gestión de riesgos en los procesos claves en la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI) limita la efectividad del control interno en la entidad.

El **Objeto** de esta investigación se dirige hacia el control interno.

El **Objetivo General** que se persigue es: desarrollar un procedimiento para la gestión de riesgos con enfoque a procesos en la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI).

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales de la gestión de riesgos, enfoques actuales y carencias en su implementación.
2. Seleccionar un procedimiento que permita la gestión de riesgos con enfoque a procesos.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado, de forma parcial, para la gestión de riesgos en la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI).

El campo de acción se limita a la implementación del componente gestión y prevención de riesgos en la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI).

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la idea a defender siguiente: el desarrollo de un procedimiento para la gestión riesgos en la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI),

contribuye a la mejora de este componente del control interno y a los resultados de la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas:

Histórico-lógico: permite comprender la evolución de la gestión de los riesgos y su importancia. También se empleó el de análisis-síntesis e inducción-deducción para buscar información a partir de la revisión bibliográfica y llegar a las conclusiones finales. Entre los métodos empíricos se utilizaron las entrevistas, revisión de documentos, cuestionarios, observación directa, tormenta de ideas, y herramientas del paquete Microsoft Office.

La tesis se estructura en dos capítulos, donde en el primer capítulo, se expone el marco teórico-práctico referencial en el cual se sustenta la investigación. En el capítulo II, se selecciona y aplica un procedimiento para la gestión de riesgos en la entidad objeto de estudio. Se elaboran las conclusiones generales, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y todos los anexos que fueron necesarios para el desarrollo de los capítulos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio realizado en esta investigación estuvo dirigido a desarrollar un análisis de la gestión y prevención de los riesgos como componente vital en el control interno y un estudio a las tendencias actuales de la gestión de riesgos, específicamente en las entidades de servicio en Cuba. Se analiza el control interno en Cuba y algunos elementos fundamentales del mismo. Además de conceptos de riesgo y gestión de riesgos y se profundiza en varios enfoques dados por autores nacionales e internacionales, también se realiza un análisis sobre la situación actual en la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI). En la figura 1.1. se muestra el hilo conductor del marco teórico de la investigación.

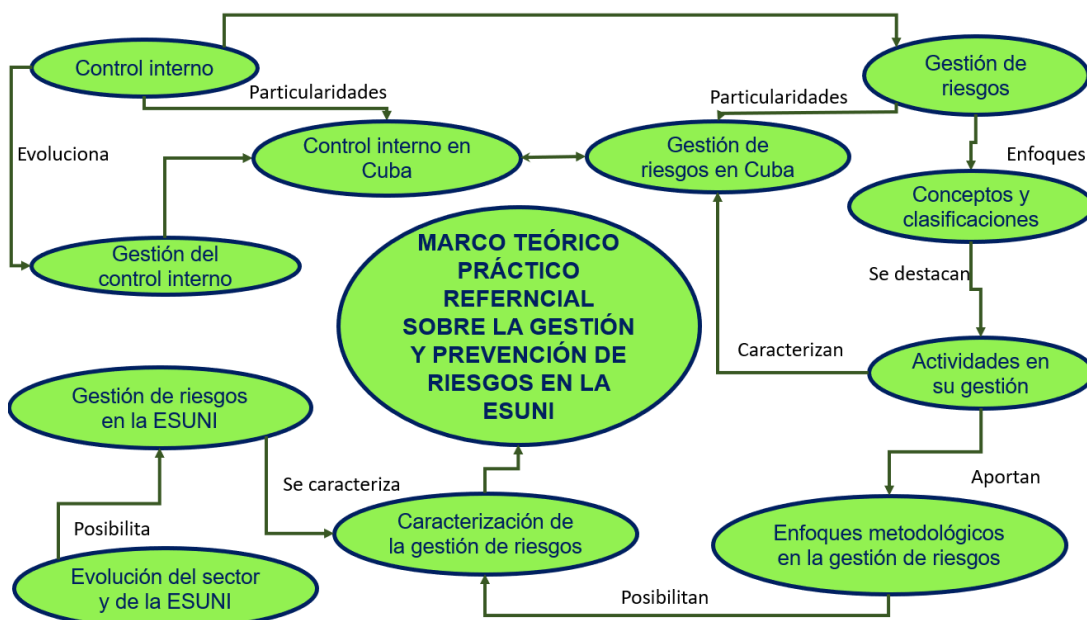


Figura 1.1. Hilo conductor para la elaboración del marco teórico-práctico referencial de la investigación.

1.1 Gestión del Control interno. Elementos fundamentales.

Se conoce como control interno al contexto en que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberá ser administradas, permite detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos. Según (Resolución 60/11 Normas del Sistema de Control Interno) se define como el

proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal.

El SCI se reconoce que es un proceso que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores. Este aparece en Cuba, por primera vez, el 23 de septiembre del 2003, cuando entra en vigor la Resolución 297, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios, en la cual quedaron planteadas las definiciones del SCI, el contenido de sus componentes y sus normas, y estableciendo la actualización sistemática de los manuales de procedimientos internos en cada entidad, y las responsabilidades que debería tener cada persona que interviniese en cada uno de sus procesos. El funcionamiento organizativo está ligado tanto a factores externos como internos y está encaminado a la consecución de los fines y objetivos de la empresa. Para alcanzar los fines toda empresa y, en particular, cada una de las unidades y personas que forman parte de ella, establecen una determinada política y realizan una serie de funciones y actividades que se orientan finalmente a la venta de un producto o servicio. Para la realización de estas actividades la empresa obtiene y utiliza una serie de recursos que provienen de su entorno. Con el objeto de lograr su supervivencia la dirección trata de asegurarse de que las actividades se realicen de la manera más adecuada y de que el coste de estos recursos sea inferior a los ingresos que obtenga de su transformación y comercialización, es decir, que se produzca un valor añadido. Para ello, es necesario que existan mecanismos de control que faciliten que las actividades internas sean coherentes con los fines de la empresa y las exigencias del entorno.

1.1.1 Evolución conceptual del control interno.

Históricamente se ha relacionado el control interno con la protección casi absoluta de los bienes y recursos empresariales, en virtud de optimizar los resultados mediante esa vía. En sus inicios el control de interno se muestra como una forma de proteger los intereses de los hombres de negocios, pero no fue hasta finales del siglo XIX cuando estos se interesan por establecer formas y sistemas adecuados a las necesidades individuales para efectuar el mismo. Ya en el siglo XX, a consecuencia del proceso de desarrollo industrial,

comienza a percibirse como una necesidad para efectuar la gestión de los negocios.

El creciente y sostenido desarrollo industrial obligó a las empresas a establecer aparatos de dirección que facilitarían el establecimiento gradual de mecanismos de seguridad a través de métodos cada vez más eficaces. De esta manera empezaron a concebirse técnicas que aun sin conocerse su significado más adelante serían las que hoy se conocen como la delegación de autoridad, acarreando la inserción de procedimientos que previnieran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que protegieran el capital, que dieran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente

A pesar de todo lo mencionado anteriormente se reconoce que, el control interno, es un proceso que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores. La primera definición formal de SCI fue establecida originalmente por el AICPA en 1949, el mismo plantea que: "incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Los enfoques dados por diferentes instituciones profesionales y académicas como el mencionado anteriormente Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949; Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) en 1957; Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) en 1971; Committee of Sponsoring Organization of the Treadway (COSO) en 1992; Contraloría General del Estado de Bolivia (CGEB) en el 2002; Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en el 2003; Contraloría General de La República de Cuba en el 2011; concuerdan en definir el concepto.

También muchos autores han dado sus propios enfoques, que se han dedicado al estudio del tema y su marco conceptual (Chapman, 1965; Fowler Newton, 1976; Kaplan, 1991; Holmes, 1994; Capote Cordovés, 2000; Carmona González, 2003; Diaz Cassou, 2006; Poch, R. 2008; Hendriksen y Breda Trapp, 2009; Meigs, W. Larsen, J. 2011; Hernández Sabadí, 2016; entre otros), que concuerdan al definir este concepto. Todos destacan que aporta al logro de los objetivos formulados por las entidades, que tiene como objetivo primordial

proteger los recursos, contribuir a la información veraz, promover la eficiencia. En 1992, en el Informe COSO, la definición de SCI cambia su enfoque tradicional, y queda expresado que el SCI, se entiende como: un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Según Holmes, en 1994 lo define como: "una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Una definición extraída del documento conocido como Standars (1997), define que: "el SCI se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido.

Capote Cordovés (2000) plantea que un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc, en fin, debe contribuir a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes. Carmona González (2003), lo define como: proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que, en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al SCI en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas. "El SCI se establece a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados".

En Cuba, la Resolución 297/2003, del MFP, retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO. La definición plasmada en esta resolución es abarcadora y precisa, en cuanto a los requerimientos de las instituciones cubanas, lo define al SCI como: el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad

para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

1.1.2 Elementos del control interno en Cuba.

Se considera como punto de inflexión el año 2011, momento en el que país da un paso de avance en alinear el control interno con los estándares internacionales y adopta el enfoque COSO a partir de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. Se obtiene como principal resultado la identificación de las flaquezas del actual sistema normativo que da origen a futuras líneas de investigación (Rodríguez Fajardo 2022).

Por la necesidad de continuar perfeccionando el SCI, se deja sin efecto legal la Resolución No. 297, y se formula una nueva resolución relacionada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, donde se da a conocer su contenido, sus normas, componentes, principios, que se aplicarán de manera gradual a todas las empresas y unidades presupuestadas del país, la cual retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO debido que el mismo constituye un patrón internacional en lo relacionado al control interno. En la Resolución No. 60 del 2011 emitida por la CGR de Cuba en su Artículo 3 se establece que el SCI "es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas". En tal sentido el General de Ejército Raúl Castro en el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social en Cuba del 2016-2021 en el lineamiento No. 15 puntualizó: "La elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su Sistema de Control Interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad".

En la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba del 2011, se plantea que el SCI está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; los cuales son: Ambiente de Control (AmC), Gestión y Prevención de Riesgos (GPR), Actividades de Control (AC), Información y Comunicación (IC) y Supervisión y Monitoreo (SM), los que se encuentran estructurados en normas.

➤ **Ambiente de control**

El Ambiente o Entorno de Control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas: planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual; integridad y valores éticos; idoneidad demostrada; estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad; y políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

➤ **Gestión y Prevención de riesgos**

Son los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema (organización), se denominan riesgos. Estos pueden provenir del medio ambiente o de la organización misma. Se debe entonces establecer un proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las áreas de la organización y de estas con el medio circundante, para así determinar los riesgos posibles. Toda organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto, es de vital importancia la identificación y análisis de los riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados. La organización al establecer

su misión y sus objetivos debe identificar y analizar los factores de riesgo que puedan amenazar el cumplimiento de los mismos. El componente se estructura en las siguientes normas: identificación de riesgos y detección del cambio; determinación de los objetivos de control; y prevención de riesgos.

➤ **Actividades de Control**

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado. Se estructura en las siguientes normas: coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización; documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos; acceso restringido a los recursos, activos y registros; rotación del personal en las tareas claves; control de las tecnologías de la información y las comunicaciones; e indicadores de rendimiento y de desempeño.

➤ **Información y Comunicación**

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control. Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

➤ **Supervisión y Monitoreo**

Planeado e implementado un sistema de control interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo. Todo sistema de control interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno. La administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema, aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas. El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo, los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría Interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos. El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión

1.2 Gestión de riesgos. Principales elementos

Antes de abordar la gestión de riesgos se hace vital entender el término de riesgos, que es tan antiguo como la contabilidad y ha sido utilizado en diferentes ámbitos del área del conocimiento. Según la NC18000: define el riesgo como: combinación de la probabilidad de que ocurra un daño y la gravedad de las consecuencias de este. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos siendo la consecuencia

del peligro y está en relación con la frecuencia con que presenta el evento. El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando 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.

La gestión de riesgos juega un papel de vital importancia dentro de la dirección estratégica, permite a la alta dirección y al personal de la entidad, dentro del ámbito de sus responsabilidades, manejar efectivamente la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pueda afectar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, mejorando así la capacidad de generar valor. Se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el que hacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no esté expuesta a la ocurrencia de un riesgo, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló al igual que la mayoría de las especies animales maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas. La evaluación de los riesgos añade juicios prudentes e inteligencia a la organización empresarial por cuanto tiende a la protección y al sentido de la prevención contra sus consecuencias dañinas y optimizan los medios para reducirlos o ser dominados.

Se habla de gestión de riesgos, ya que todos los riesgos no se tratan de la misma manera, en dependencia del riesgo se aplican en mayor o menor medida las actividades de control, en otros casos se trata por todos los medios de evitar que ocurra el riesgo, en las situaciones que lo permiten se trata de compartir el riesgo y cuando no hay otra opción o sería muy costosa, se acepta el riesgo. En fin, de eso se trata, de lograr eficiencia en el tratamiento de los riesgos. Se concluye que la gestión de riesgos es un proceso en el cual se identifican, evalúan, tratan, monitorean, controlan y comunican los riesgos, con la finalidad no sólo de eliminar, reducir, prever y controlar las consecuencias que puede traer consigo su ocurrencia, sino también de explotar las oportunidades de beneficio que ofrecen.

En las actuales condiciones de nuestra economía y debido a los aspectos técnicos del tema, la evaluación de los riesgos solo obtendrá resultados convincentes enfrentando la problemática de un modo integrado, sistemático y generalizado en todos los eslabones de la estructura empresarial. Para el logro de esos cardinales propósitos las nuevas tecnologías de la información deben constituir un valioso vehículo dirigido al cómputo y análisis óptimo de las operaciones.

1.2.1 Análisis conceptual del riesgo y clasificaciones

Después de realizar un estudio a varios trabajos se puede apreciar una concordancia en los autores en cuanto a la utilización, para definir riesgo, de los términos o variables probabilidad y objetivo. Existiendo mayor discordancia en los demás términos o variables analizados en las definiciones de riesgos estudiadas (anexo 1).

Se considera que se puede definir riesgo como: la probabilidad o posibilidad de que ocurra un evento no deseado en los procesos, provocando resultados sujetos a la incertidumbre de que el evento ocasione una consecuencia en la organización, resultando un impacto sobre los objetivos, que conlleva a una desviación del resultado esperado.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el que hacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no esté expuesta a la ocurrencia de un riesgo, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló al igual que la mayoría de las especies animales maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas. La evaluación de los riesgos añade juicios prudentes e inteligencia a la organización empresarial por cuanto tiende a la protección y al sentido de la prevención contra sus consecuencias dañinas y optimizan los medios para reducirlos o ser dominados.

Clasificación de riesgo

Existen diferentes tipos de clasificaciones de riesgos de acuerdo a la forma de donde proviene o el contexto las cuales se muestran en las bibliografías utilizadas

➤ Teniendo en cuenta las definiciones de riesgos que consideran tanto las consecuencias negativas como positivas clasifican los riesgos puros o

especulativos. En los puros existe la posibilidad de perder o no perder y en los especulativos existe la posibilidad de ganar y perder (Bolaños Rodríguez, 2014)

➤ Según el entorno del cual provienen se pueden clasificar en riesgos internos y riesgos externos. 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 (Contraloría General de la República de Cuba, 2011). Aunque un mismo riesgo pueden tener causas internas o externas

➤ Para la estructura y funciones de la empresa los riesgos se suelen clasificar en: económicos-financieros (crédito, liquidez, solvencia, rendimiento), de mercado, de legalidad, de carácter tecnológico (relacionados con los equipos, las tecnologías de información), operacionales (relacionados con las operaciones en los flujos de trabajo), organizacionales (los que afectan a toda la organización), estratégicos y de reputación. Este tipo de clasificaciones ha provocado la fragmentación de los riesgos a la hora de estudiarlos. Esto hace necesario su identificación en los procesos y no mediante la estructura y las funciones de la empresa como tradicionalmente se realiza en la práctica empresarial (Bolaños Rodríguez, 2014)

➤ De acuerdo al análisis, interpretación y evaluación, los riesgos se pueden clasificar en: objetivos y subjetivos. Los objetivos son los que se determinan mediante cálculos matemáticos y datos estadísticos y los riesgos subjetivos a través de juicios intuitivos de las personas que los estudian (Bolaños Rodríguez, 2014)

➤ La relación objetiva – subjetiva de las causas que provocan la ocurrencia de los riesgos abre paso a los inherentes e incorporados. Los riesgos inherentes nacen de la actividad propia de la empresa y los incorporados aparecen como resultado de errores o fallas humanas (Bolaños Rodríguez, 2014). También se clasifican en residuales siendo esto los riesgos que quedan luego de la aplicación del control a los riesgos inherentes (Aranaga Meneses, 2012), esto se evidencia en la figura 1.2:

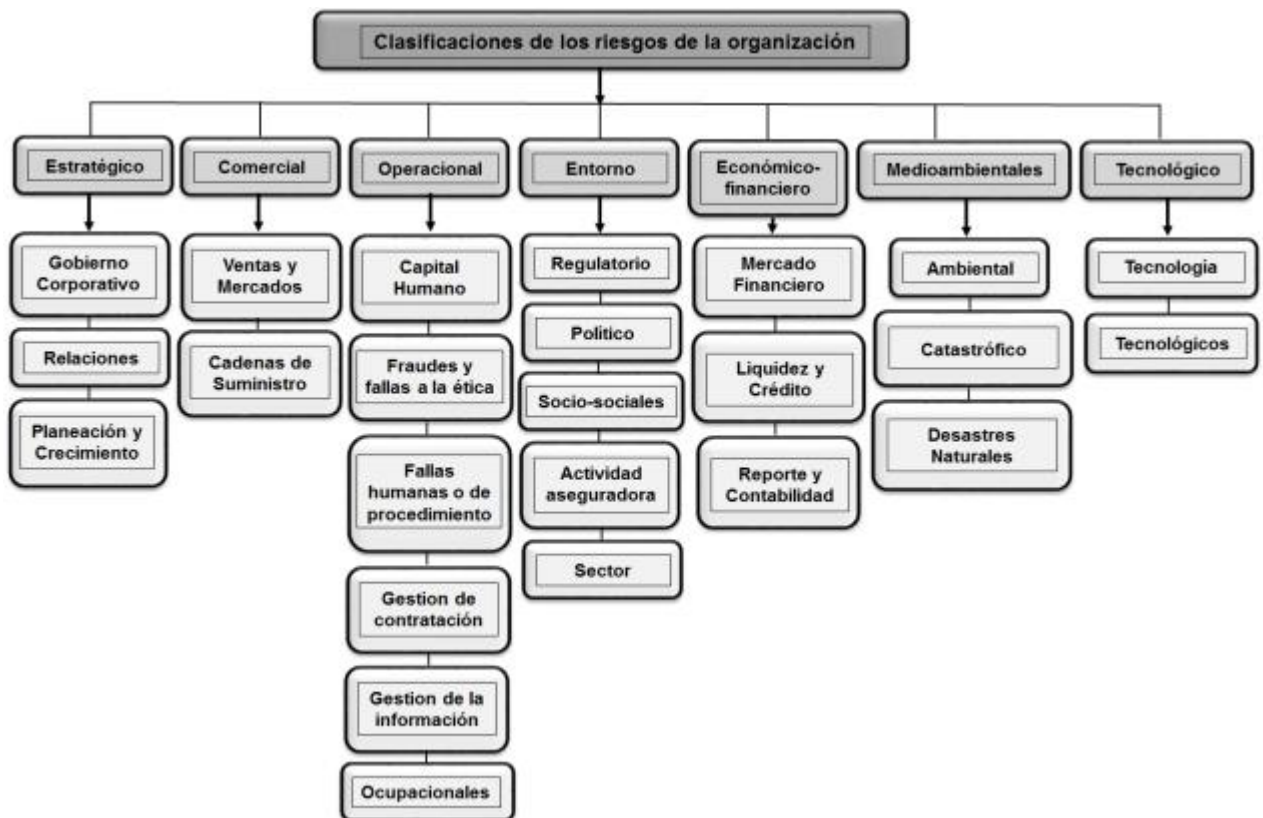


Figura 1.2 Clasificación de los riesgos en las organizaciones (Vega de la Cruz, 2017)

Entre varios autores (Aranaga Meneses, 2012; Colectivo de autores, 2007; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Dopazog, 2009; Küster de Paula, 2003; Manduca Alvarado, 2008; Muñoz Sepúlveda, 2005; Pacheco López, 2009.; Sánchez Sánchez, 2010) existe discrepancias basándose en cuanto a las clasificaciones y explicaciones de cada una de ellas. Por lo que el autor considera que los riesgos dentro de una organización o sistema se puede clasificar en:

- **Estratégico:** relacionado con las estrategias, relaciones, la planificación y planeación, etc.
- **Comercial:** todo lo referente a gestiones desde el punto de vista logístico en aseguramiento y ventas
- **Operacional:** es el que enmarca la mayoría de los riesgos inherentes de la actividad empresarial, incluye lo relacionado con los riesgos humanos, de fallas técnicas, gestión de información y los riesgos ocupacionales, relacionados con los riesgos presentes por desfavorables condiciones de trabajo entre otros

- Entorno: incluye todos los riesgos externos que afectan los objetivos de la entidad desde el punto de vista de regulaciones, leyes, sociales hasta los más acotados a los sectores donde se desempeña la entidad
- Económico-financiero: relacionado con toda la actividad financiera de la entidad tanto interna como externa
- Medioambientales: interacción organización – ambiente
- Tecnológico: los riesgos de tecnológicos tanto internos como externos, por falta, por fallos y avances de la misma

1.2.2 Gestión de riesgos en Cuba

Para llegar a la definición de gestión del riesgo como aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas para analizar, valorar y evaluar los riesgos. Gestionar riesgos ofrece beneficios auténticos e importantes para organizaciones, sus proyectos y sus participantes, pero éstos nunca se alcanzarán sin reconocer la importancia de gestionar riesgos en cada nivel del negocio o sin una eficacia operativa en desempeñar la gestión del riesgo en la práctica (Hillson, 2005). En la pasada década y en la actual ha tomado un auge el estudio de la gestión de riesgos en el sector empresarial dentro de nuestro país, así como en el ámbito foráneo.

Existen diferentes normas que rigen las actividades del proceso de gestión de riesgos, en determinados contextos de interés. Estas normas orientan la necesidad de aplicación de herramientas, métodos y técnicas para cada uno de los pasos o actividades del proceso de gestión de riesgos (AS/NZN 4360: 1999; AIRMIC, ALARM, IRM: 2002; ISO 31000: 2009); (AIRMIC. ALARM. IRM, 2002; Bolaños Rodríguez, 2014; ISO 31000, 2009).

La especialización de la gestión de riesgos en las organizaciones ha permitido la incorporación de elementos relacionados con la gestión de riesgos en diferentes normas como:

- (NC 18001, 2005) sobre la Seguridad y Salud del trabajo que hace énfasis en la gestión de riesgos laborales
- (NC ISO 9001, 2008) sobre el sistema de gestión de la calidad, incluye conceptos relacionados con el riesgo y su gestión. Actualmente existe un proyecto de norma ISO 9001: 2015 que incluye todo un capítulo sobre la gestión de riesgo para la calidad

- ISO/ IEC 27005 sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Habla sobre la gestión de riesgo de seguridad de la información en una organización
- Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República sobre las Normas del SCI.

En la resolución 60 del 2011 se describen cada una de las normas del componente gestión y presión de riesgos las cuales plantean:

a) **Identificación de riesgos y detección del cambio:** en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico – financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

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

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

b) **Determinación de los objetivos de control:** los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de

procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización.

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

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

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

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

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

El modelo cubano aplica medidas para perfeccionar acciones de prevención, preparativos, respuesta y recuperación refrendadas en un conjunto de documentos legales (Rodríguez 2021). El plan de prevención de riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

El autocontrol se considera como una de las medidas del plan de prevención de riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

1.3 Enfoques metodológico de la gestión y prevención de riesgos

De forma general, se establece que en el proceso de gestión de riesgos no pueden faltar los pasos: establecimiento del contexto, identificación de riesgos, su evaluación, su tratamiento o respuesta, su monitoreo y control, así como las acciones requeridas (Bolaños Rodríguez, 2014).

Es necesario comenzar el proceso de gestión de riesgos por establecer el contexto, donde es importante: analizar la relación entre la organización y su entorno, comprender el funcionamiento de la organización, sus capacidades, metas objetivos y estrategias (AIRMIC. ALARM. IRM, 2002; ISO 31000, 2009). También deben especificarse los recursos requeridos y las políticas asociadas a la toma de decisiones frente a los riesgos, así como la preparación de la organización y sus trabajadores (Bolaño Rodríguez, 2011).

Es importante identificar los riesgos en cada uno de los procesos de la organización (AUDISIS, 2011). La identificación de riesgos es la creación de un inventario de riesgos, de forma iterativa que exponen a la empresa. Es un trabajo intelectual complejo y multidisciplinario en cuanto a la utilización de

conocimientos organizacionales relacionado con los objetivos empresariales (Thomsett R, 2004; Cooper, 2007; WSDOT, 2010; Garcel Rodríguez, Fonseca Hernández, 2010).

Para el análisis de riesgos se debe tener en cuenta los controles existentes, análisis y cálculos estadísticos. Cuando no se dispone de datos anteriores se pueden realizar estimaciones subjetivas. Los análisis que se realizan pueden ser cualitativos y cuantitativos (ISO 31000, 2009).

La evaluación de riesgos es el proceso utilizado para determinar las prioridades en su administración. Se compara el nivel de riesgo respecto a estándares predeterminados o niveles objetivos, que ameritan la mayor atención y la asignación de recursos para la aplicación de medidas una vez determinados los riesgos relevantes (AUDISIS, 2011; ISO 31000, 2009).

El tratamiento de los riesgos se refiere a la identificación, evaluación, selección e implementación de opciones apropiadas para mitigar el riesgo y convertirlo en aceptable. Se debe tener en cuenta la alineación con los objetivos y recursos de la empresa. Estas opciones pueden ser: evitar los riesgos, reducir su probabilidad o consecuencia, transferirlos, retenerlos, aceptarlos, diversificarlos, entre otras (Bolaño Rodríguez, 2011; Information and Privacy Commissioner of Ontario, 2010; Maxitana Ceballos & Naranjo Sánchez, 2009; Silberfich & Cruz, 2009)

De manera general los procedimientos para la gestión de riesgos siguen una secuencia con una lógica similar.

1.3.1 Procedimiento para la gestión de riesgos

Este epígrafe tiene como objetivo ilustrar el diseño del procedimiento seleccionado para la gestión y prevención de riesgos, el cual tuvo en cuenta el enfoque de identificación de riesgos por áreas y actividades. En el mismo se exponen y explican herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas en cada paso a realizar.

El procedimiento propuesto por Vega de la Cruz, 2017; compuesto por cinco fases, y doce pasos. Este se representa en la figura 1.3

.

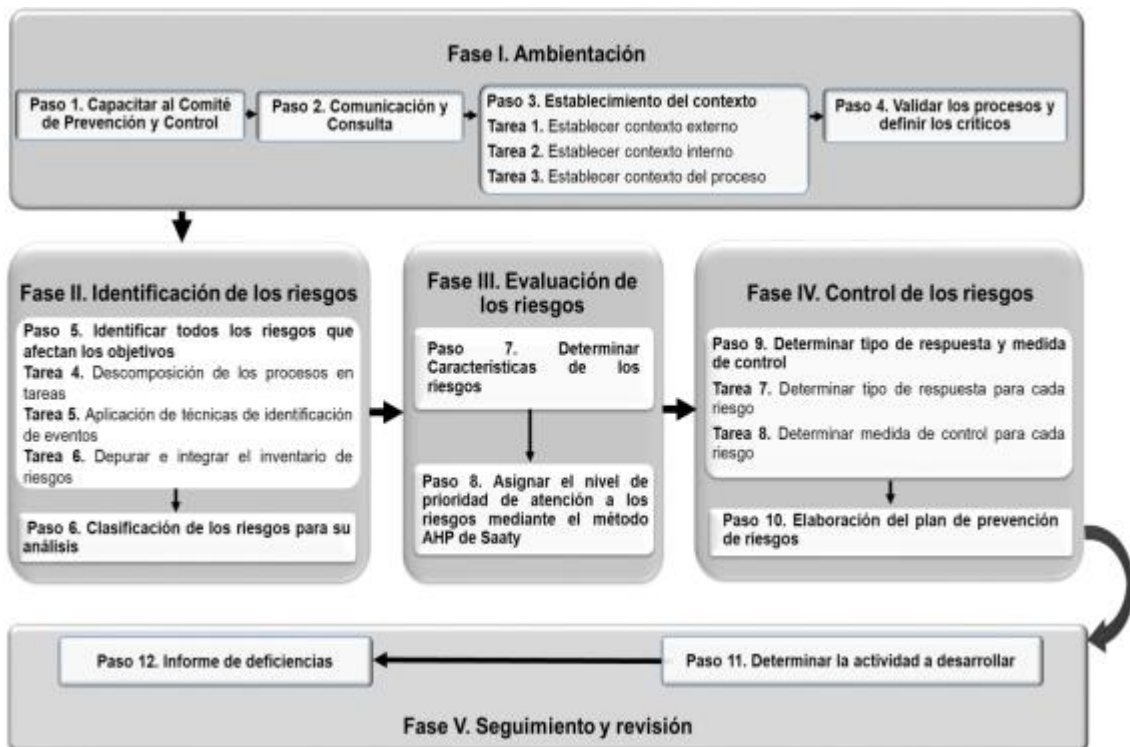


Figura 1.3 Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos. Adaptado de Vega de la Cruz 2017

Aunque es un procedimiento validado por múltiples aplicaciones en el sector de la producción y los servicios requiere de adaptaciones en el sistema empresarial. Una de estas es lograr la claridad de la determinación de los Objetivos de Control, además de la adaptación o cambios de las herramientas, que, si bien han demostrado su efectividad, se torna un poco compleja para los especialistas de la gestión de riesgos, carencia fundamental de la propuesta metodológica. Otras de las adaptaciones a este procedimiento es el cambio de escala para el análisis de la frecuencia y el impacto. Se procede entonces a describir la propuesta del autor.

Fase I. Ambientación

Objetivo: preparar las condiciones iniciales (capacitación del Comité y establecimiento del contexto) para la aplicación del procedimiento.

Paso 1. Capacitación del Grupo de Trabajo

Capacitar al grupo de trabajo, de la ESUNI, para la aplicación del procedimiento propuesto y en las técnicas a usar en el mismo. El mismo está encargado de la identificación, evaluación de los riesgos y la elaboración del plan de prevención de riesgos

Paso 2. Comunicación y consulta

Los planes de comunicación y consulta son uno de los primeros pasos a realizarse en cada fase del proceso de gestión de riesgos. Estos planes deben tratar temas relativos al riesgo, sus causas, consecuencias y las medidas a tomar para tratarlo. Las mismas deben ser eficaces para asegurarse de que las personas responsables de la implementación del proceso de gestión de riesgos y las partes interesadas comprendan las bases que han servido para tomar decisiones y las razones por las que son necesarias determinadas acciones.

Paso 3. Establecimiento del contexto

Mediante el establecimiento del contexto, la organización define sus objetivos, parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo, y establece el alcance y los criterios para el proceso restante.

Paso 4. Validar los procesos y definir los críticos

Se validarán los procesos que la organización determine como necesarios para el desarrollo de sus objetivos y metas. La validación de los procesos organizacionales se realizará de forma cualitativa mediante el criterio de expertos, definiciones de entradas y salidas, responsables, objetivos, etc. (ficha de procesos).

Fase II. Identificación de riesgo

Objetivo: Identificar y clasificar todos los riesgos para su análisis.

Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos

Con la utilización de herramientas como: Mapa de proceso, flujogramas, diagrama OTIDA, fichas de procesos, redes de Petri, entre otras, se descompondrá el proceso de en subprocesos y, estos a su vez, en tareas. El administrador de riesgos debe ser capaz de analizar la actividad que realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso. Asimismo, debe estudiar la interrelación de las actividades propias con la de las entidades ajenas que influyen o pudieran influir con su empresa, ya sea por relación comercial, la vecindad u otra causa. Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de pérdida. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, pues los riesgos siempre se relacionan con estos.

Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis

Para facilitar el análisis de los riesgos se proceder a clasificarlos, por lo que se propone hacerlo según lo establece la resolución 60 del 2011 de Control Interno:

Interno: incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

Externos: incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos

Luego, para tener un mayor nivel de detalle, se agrupan, según el ámbito empresarial, utilizando la clasificación propuesta: Estratégico, Comercial, Operacional, Entorno,

Económico-financieros, Medioambientales o Tecnológicos.

Fase III: Evaluación de riesgos

Objetivo: Evaluar y jerarquizar los riesgos para su tratamiento.

Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto

Las dos variables fundamentales del riesgo son la probabilidad de manifestación y el impacto de sus consecuencias.

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

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

Escala de probabilidad:

- Muy baja: evento muy improbable
- Baja: Evento Improbable
- Moderada: Evento posible
- Alta: Evento probable
- Muy alta: Evento prácticamente seguro.

Método del Criterio de Gravedad (Impacto):

Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

- Riesgo insignificante: impacto mínimo
- Riesgo leve: si el impacto es insignificante
- Riesgo moderado: si ocasiona pérdidas considerables
- Riesgo grave: si el impacto causa pérdidas importantes
- Riesgo catastrófico: si el impacto pone en peligro la supervivencia de la entidad.

Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos

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

Un riesgo elevado se representa por rojo, el color amarillo representa un riesgo moderado o medio y el verde un riesgo reducido o bajo. Los riesgos se organizan en orden de prioridad, en función de su nivel. El tratamiento que requiere cada uno de ellos depende de su nivel de prioridad y la naturaleza del riesgo. Los riesgos de alta prioridad exigen medidas más costosas que los riesgos de escasa frecuencia y leve impacto.

Fase IV: Control de riesgos

Objetivo: Conformar el plan de prevención de riesgos.

Paso 9. Determinar tipo de respuesta y medida de control

Una vez evaluados los riesgos relevantes, es el equipo gestor determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Al considerar sus respuestas, el equipo evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios.

Evitar el riesgo: significa eliminar la actividad que probablemente genera el riesgo cuando esto es posible. Esta opción se aplica si el riesgo es insoportable para la empresa, pero puede conducir a la pérdida de oportunidades de obtener beneficios.

Eliminar sus causas y reducir los efectos: se actúa sobre las causas que originan el riesgo, de forma tal que se disminuyan los efectos adversos del mismo.

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

Compartir el riesgo: los efectos adversos de los riesgos se trasladan total o parcialmente a otra entidad, que los asume. Este mecanismo permite unos manejos financieros adecuados de los riesgos, sobre todo aquellos medianos y graves. Los mecanismos de transferencia de riesgos incluyen el uso de contratos comerciales, acuerdos de seguros y estructuras organizacionales

Paso 10. Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados se analizan las medidas o acciones de control necesarias y se elabora el plan de prevención de riesgos. El mismo constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. El formato del plan de prevención de riesgos será el establecido por la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República.

Fase V: Seguimiento y revisión

Objetivo: el seguimiento a las medidas tomadas, informar y favorecer la mejora continua.

Paso 11. Determinar la actividad o el conjunto de ellas a desarrollar

El seguimiento y la revisión se planificarán en el proceso de tratamiento de riesgos y someterse a una verificación o una vigilancia regular. Esta verificación o vigilancia puede ser periódica o eventual.

Los resultados del seguimiento y de la revisión se registrarán e incluirán en informes internos y externos, según sea apropiado. La gestión de riesgos se supervisa llevando a cabo actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Paso 12. Informe de deficiencias

Todas las deficiencias identificadas del proceso gestión y prevención de riesgos que afectan a la capacidad de entidad para desarrollar e implantar su estrategia, establecer y alcanzar sus objetivos se comunicará a sus respectivos responsables y se tomarán las medidas que la entidad determine necesaria.

1.4 Gestión de riesgos en la ESUNI

La Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI) fue constituida por la Resolución No. 103 de fecha 9 de agosto de 1993, dictada por el entonces ministro de la Industria Básica. Con más de dos décadas de experiencia, cuenta con un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial consolidado, aprobado desde el 5 de febrero de 2001 por acuerdo 3884 y con varios procesos certificados por el Lloyd's Register y la Oficina Nacional de Normalización. Cuenta con un equipo de Dirección comprometido con sus clientes y sus trabajadores, con la misión y visión de la empresa, con el logro de una interrelación eficaz entre todos sus procesos, con el estímulo el trabajo en equipo y la búsqueda de soluciones a los conflictos del tipo ganar/ganar. El 2 de junio de 2015 se aprobó por Resolución No. 110 del Ministerio de Economía y Planificación la fusión de las Empresas Empleadora del Níquel y Rehabilitación Minera en la ESUNI.

OBJETO SOCIAL

- Brindar servicios generales que garanticen la logística de la Industria del Níquel
- Prestar servicios de reclutamiento, selección y empleo de fuerza de trabajo
- Ofrecer servicios de rehabilitación, mantenimiento y protección a áreas degradadas

MISIÓN

Brindar servicios de alimentación, transportación, capacitación y suministro de fuerza de trabajo a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel y terceros, con calidad, tecnologías eficaces y capital humano consagrado, comprometido con su organización.

VISIÓN

Ser una empresa de excelencia, sustentable y competitiva, brindando servicios de alimentación, transportación, capacitación y suministro de capital humano competente con una alta calidad, inocuidad de los alimentos y profesionalidad. Para el cumplimiento de su objeto empresarial la entidad cuenta con una estructura integrada por 4 Áreas de Regulación y Control y 9 Unidades Empresariales de Base, las que se relacionan a continuación:

- Dirección General.

- Dirección Técnico Productiva.
- Dirección de Economía y Finanzas.
- Dirección de Capital Humano.
- UEB no.1 Servicios Alimentación.
- UEB no.2 Servicios Alimentación.
- UEB Empleo y Servicios Laborales.
- UEB Transporte.
- UEB Mantenimiento.
- UEB Servicios Generales.
- UEB Servicios Mayarí.
- UEB Aseguramiento.
- UEB Centro de Capacitación del Níquel.

SERVICIOS SECUNDARIOS

1. Servicios generales relacionados con la logística de entidades que no pertenecen a la industria del níquel, en dependencia de la disponibilidad de la empresa.
2. Servicio de transporte a la población, en dependencia de la disponibilidad de la empresa.
3. Servicio de consultoría en gestión de la información científico técnica, búsqueda de diferentes fuentes informativas, así como, la clasificación, organización y almacenamiento de información.
4. Servicio de estudios para la optimización del uso del capital humano, como técnicos organizativos, de seguridad y salud del trabajo, psicología, medio ambiente, sistema de gestión de la calidad, entre otros.
5. Servicio de reparación y mantenimiento constructivos a los trabajadores, sin incurrir en gasto material.
6. Servicios gráficos y visuales, consistentes en:
 - ✓ Diseños gráficos en distintos soportes y formatos.
 - ✓ Desarrollar y ejecutar proyectos de imagen corporativa, incluyendo la elaboración de manuales de identidad y sistema de imagen global.
 - ✓ Reproducción, edición y/o encuadernación de modelos, folletos, tarjetas, certificados u otro tipo de documento.
 - ✓ Reproducir y comercializar medios de identificación personal.

✓ Servicios de señalización.

7. Servicios de capacitación del capital humano en especialidades afines a la industria del níquel, así como, la celebración de talleres, eventos, conferencias y debates relacionados con el tema.
8. Servicio de consultoría relacionada con el capital humano.
9. Servicio de asesoría en sistemas de gestión de la calidad.
10. Servicio de asesoría en materia de rehabilitación, mantenimiento y protección a las áreas degradadas.
11. Servicios de traducción e interpretación.
12. Servicios de topografía.
13. Actividades constructivas y reparación de muebles.
14. Comercialización de inventarios ociosos y de lento movimiento.
15. Alquiler de locales o arrendamiento de espacios, eventualmente disponibles.
16. Alquiler de carro cisterna y camión volteo.

Gestión de riesgos

Otro modo efectivo, para aplicar la Guía de Autocontrol e ir formando una cultura de Prevención y Control, donde éstas funciones se ejerzan como parte de la gestión, de manera constante y sistemática, sin esperar por acciones externas, es tener presente su análisis en los diferentes temas que se presentan en el Consejo de Dirección, no como algo independiente, sino intrínseco, porque cada una de las normas que integran los componentes, atraviesan transversalmente todas las actividades, objetivos y tareas de las entidades.

Es decir, si se está discutiendo la marcha o inicio de una inversión; si se analiza las Cuentas por Cobrar y Pagar, por qué no nos preparamos todos, con el contenido de la Guía de Autocontrol sobre ese tema, en lo que corresponda en cada componente. La guía puede ser un auxilio, una herramienta efectiva, que nos va creando métodos, que nos capacita en el conocimiento de lo establecido, que nos introduce en la aplicación de correctos hábitos de trabajo. No es ella la que puede resolver los problemas, pero si no trabajamos burocrática y formalmente, si aplicamos la crítica y la autocrítica, puede como es su objetivo, orientar, guiar los pasos necesarios.

Otro aspecto que debemos desarrollar es la capacidad e iniciativas que

debemos aplicar para adecuar y actualizar la Guía en correspondencia con las características de cada una de las entidades que la aplican. Debemos estimular incluso que, utilizando la Guía, se conformen Listas de Chequeo, según las funciones y responsabilidades para áreas, colectivos y especialistas, de modo que vayamos creando el hábito individual del autocontrol y constituya una ayuda, una orientación y preparación para todos y cada uno.

Es necesario forjar una cultura de la responsabilidad de control y facilitar modos de organización y realización de las tareas, que garanticen el cumplimiento de las normas legales con ORDEN, DISCIPLINA y EXIGENCIA. Ningún directivo, ejecutivo, especialista o trabajador, debe sentarse a esperar que alguien venga a señalarle deficiencias, errores, violaciones, que él puede evitar, estudiando, aplicándose y autoevaluándose. Se puede lograr un eficiente sistema de control en cada entidad, existen ejemplos de entidades con buenos resultados; por nuestra parte realizaremos los mayores esfuerzos por contribuir en ello, pero se reclama de la voluntad, de la dedicación y el trabajo sostenido de quienes deben conducirlo y ejecutarlo para que realmente sea efectivo.

Relacionado con la gestión de riesgos, en la identificación se reconoce como riesgos externos solo a los relativos a Desastres Tecnológicos, Desastres Epidemiológicos, Desastres Naturales y Actos subversivos del enemigo, política migratoria, las manifestaciones contrarrevolucionarias y disturbios, obviando otros factores externos. Con un total de 130 Riesgos Identificados y evaluados con 363 posibles manifestaciones y 499 medidas a aplicar hacen de este proceso una tarea compleja, pues, aunque se evalúan no se diseñan matrices de riesgos ni otras técnicas y herramientas utilizadas para la jerarquía de los riesgos, afectando así su carácter proactivo, influyendo en los objetivos de control y el Plan de prevención de riesgos. De manera especial, se entrega un folleto, que contiene una nueva versión del editado en el 2002 titulado Presencia Martiana en el Código de Ética, a la que incorporamos una pequeña selección de pensamientos del Comandante en Jefe, relacionados con los preceptos.

CAPITULO II. GESTIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS COMANDANTE CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN (ESUNI).

El objetivo de este capítulo es emplear el procedimiento garantizando de esta forma el cumplimiento de la hipótesis planteada para dar solución al problema profesional y cumplir con el objetivo general de la investigación. Para su diseño se tuvo en cuenta el enfoque de identificación y evaluación de riesgos por procesos, áreas, actividades y el enfoque estratégico del procedimiento empleado.

2.1 Fase I. Ambientación

2.1.1 Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo

Capacitar el grupo de trabajo sobre la aplicación del procedimiento y las técnicas a aplicar al mismo teniendo en cuenta la información brindada en esta investigación. Se diseñó un plan inicial para la ejecución de las fases del procedimiento y se estableció un sistema de gestión de proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo. El equipo de trabajo está integrado por los responsables de las diferentes áreas:

- Director General
- Director de Técnica Productiva
- Director de Capital Humano
- Director de Economía y Finanzas

2.1.2 Paso 2. Comunicación y Consulta

Se desarrolló una reunión inicial en la cual se intercambió información acerca de los deberes y derechos, reglas y acuerdos a seguir mientras se realiza dicho procedimiento. En esta se trataron temas relativos al riesgo, sus causas, consecuencias y medidas a tomar.

2.1.3 Paso 3. Establecimiento del contexto

La Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI) es una entidad empresarial que está ubicada en la avenida Demetrio Presilla López, entre avenida Demetrio Presilla y Final, reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín, Cuba. Se creó con una personalidad jurídica propia y patrimonio independiente mediante la Resolución 103 del Ministerio de Industria Básica. Esta entidad cuenta con un total de 82 proveedores dentro de ellos se encuentran 12 proveedores a nivel territorial, 69 proveedores a nivel nacional y 1 que es territorial, pero de importación. En cuanto a los clientes 10 por la parte

de alimentación y transporte cuenta con un total de 78 clientes de ellos se encuentran 41 a nivel territorial y 37 a nivel nacional. Su proyección es similar a los de los proveedores.

MISIÓN

Brindar servicios de alimentación, transportación, capacitación y suministro de fuerza de trabajo a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel y terceros, con calidad, tecnologías eficaces y capital humano consagrado, comprometido con su organización.

VISIÓN

Ser una empresa de excelencia, sustentable y competitiva, brindando servicios de alimentación, transportación, capacitación y suministro de capital humano competente con una alta calidad, inocuidad de los alimentos y profesionalidad. Para el cumplimiento de su objeto empresarial la entidad cuenta con una estructura integrada por 4 Áreas de Regulación y Control y 9 Unidades Empresariales de Base, las que se relacionan a continuación:

- Dirección General.
- Dirección Técnico Productiva.
- Dirección de Economía y Finanzas.
- Dirección de Capital Humano.
- UEB no.1 Servicios Alimentación.
- UEB no.2 Servicios Alimentación.
- UEB Empleo y Servicios Laborales.
- UEB Transporte.
- UEB Mantenimiento.
- UEB Servicios Generales.
- UEB Servicios Mayarí.
- UEB Aseguramiento.
- UEB Centro de Capacitación del Níquel.

OBJETO SOCIAL

- Brindar servicios generales que garanticen la logística de la Industria del Níquel
- Prestar servicios de reclutamiento, selección y empleo de fuerza de trabajo

- Ofrecer servicios de rehabilitación, mantenimiento y protección a áreas degradadas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

1. Consolidar el sistema de gestión empresarial desde el fortalecimiento de la innovación, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento de la fuerza laboral, en función de obtener resultados que contribuyan al cumplimiento de la Misión y Visión respondiendo a las exigencias de los clientes y del mercado.
2. Potenciar la gestión del capital humano con trabajadores competentes y comprometidos para un desempeño exitoso en los puestos de trabajo, que aseguren el cumplimiento de los objetivos empresariales y la seguridad de los procesos.
3. Desarrollar procesos de inversión en correspondencia con su incidencia en la eficiencia y eficacia de los procesos de producción y servicios, aprovechando las posibilidades de crecimiento con relación a los proyectos en la cartera de oportunidades de inversión extranjera.
4. Ampliar las capacidades que garanticen una eficiente gestión de mantenimiento y comercial, en correspondencia con la planificación, contando con la garantía de suministros y financiamiento.
5. Desarrollar los procesos de alimentación camino a la inocuidad y certificación con la ONN y la LLOYD'S REGISTER.

Para el logro de su objetivo la empresa cuenta con un personal calificado, que se encuentran distribuidos en 17 unidades internas de la empresa. En la figura 2.1 se analiza la clasificación según el sexo y el tipo de contrato:

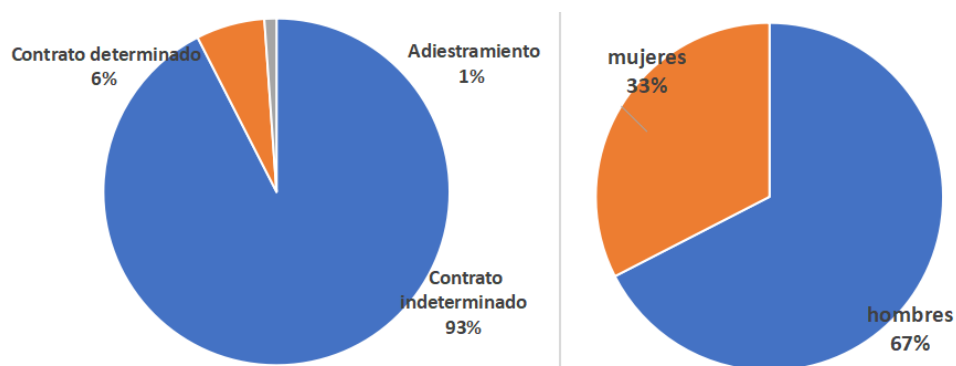


Figura 2.1 Cantidad de trabajadores según el sexo de la fuerza laboral y tipo de contrato.

Como resultado del estudio realizado se obtiene el 67.5% de la fuerza laboral está compuesta por hombres mientras que el restante 32.5% por mujeres. Se evidencia que 93% del personal tienen contrato indeterminado, el 6% pertenecen a contrato determinado y el 1% son adiestrados.

2.1.4 Paso 4. Validar los procesos organizacionales y definir los críticos

Después de analizar el mapa de proceso de la entidad (anexo 2) se escogieron como procesos claves el transporte y la alimentación según la importancia que le atribuye dicha empresa. Mediante el criterio de expertos y las deficiencias identificadas en las auditorías internas se concordó que los procesos claves son elementos susceptibles de control y de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.2 Fase II. Identificación de riesgos

2.2.1 Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos

Después de realizar un estudio a las fichas de procesos de los procesos claves para alcanzar un nivel más detallado se analizaron las fichas de procesos de los procesos claves y las instrucciones pertinentes por las que se rige en la empresa. Las técnicas de identificación de eventos usadas fueron: observaciones, entrevistas y cuestionarios, revisión de documentos de la empresa. Como resultado de la aplicación de estas técnicas se identificaron y clasificaron los riesgos en la figura 2.2:

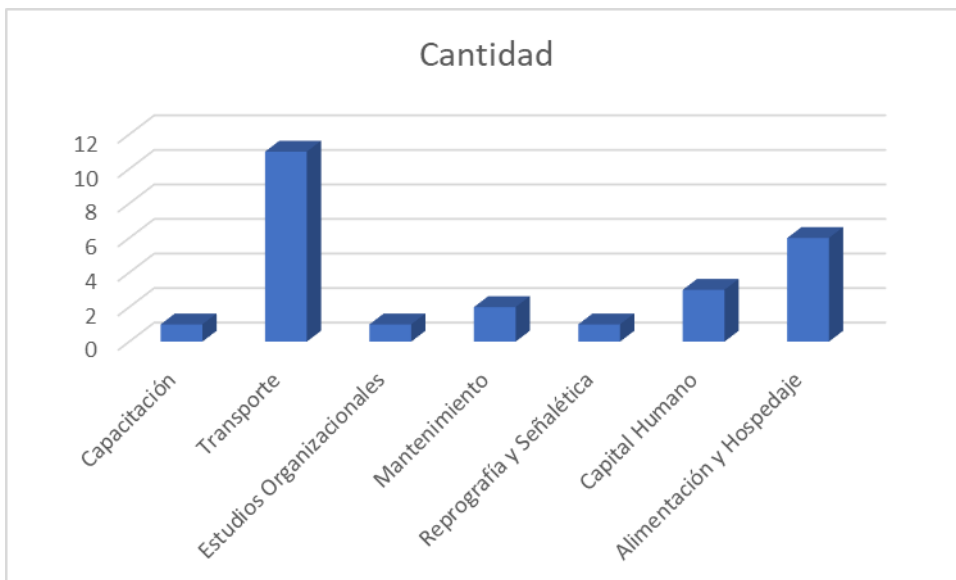


Figura 2.2 Número de riesgos en cada actividad
Proceso de Capital Humano

RCH01 - Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en las solicitudes.

RCH02 - Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en el nuevo sistema

RCH03 - Morosidad en la entrega de las solicitudes para los movimientos de nóminas por parte de PSA/GNC.

Proceso de Transporte.

RTR01 - Alto nivel de deterioro del parque de equipos automotor.

RTR02 - No aplicar las normas de consumo

RTR03 - No aplicar el procedimiento de explotación del transporte.

RTR04 - No tener elaborada y actualizada la ficha técnica, tarea técnica y el programa de desarrollo.

RTR05 - Incorrecta implementación y ejecución del Sistema de Gestión Ambiental

RTR06 - Pérdida o extravió de motores, neumáticos y baterías

RTR07 - Incumplimiento del Plan de Recape.

RTR08 - Incumplimiento de la resolución 184 del MITRANS.

RTR09 - Incumplimiento con lo establecido para el correcto uso del transporte obrero, la prestación del servicio y la Ley 109 del código de viabilidad y tránsito

RTR10 - Pérdida, rotura o uso indebido de los medios de GPS

RTR11 - Superficialidad o no realización de los análisis de los recorridos del ómnibus.

Proceso de Mantenimiento

RMA01 - Pérdida, extravío y uso inadecuado de medios y recursos

RMA02 - Demora en la reparación de las averías reportadas

Proceso de Alimentación y Hospedaje

RAH01 - Incumplimiento de las normas para proporcionar cárnicos

RAH02 - Incumplimiento de las normas que garantizan la inocuidad de los alimentos

RAH03 - Incumplimiento de lo establecido en el Objeto Social aprobado

RAH04 - Violaciones de lo establecido para la confección de la documentación contable.

RAH05 - Violaciones de lo establecido para el servicio de cara al cliente

RAH06 - Incorrecta ejecución del servicio de albergados.

Proceso de Capacitación

RCA01 - No realización de las acciones de capacitación planificadas por no contar con proveedores, por mal estado técnico de los laboratorios o no contar con los medios de enseñanza (Grupos de Certificación).

Proceso de Reprografía y Señalética

RRS01 - Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los servicios de Reprografía y Señalética.

Proceso de Estudios Organizacionales

REO01 - Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los Estudios de Organización.

2.2.2 Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis.

Después de realizar un análisis del comportamiento de la clasificación de los riesgos, el nivel de impacto y probabilidad que se observa en el anexo 3 se determinó que el 100% de los estos son internos. En el marco organizacional predominan los riesgos operacionales (23) y los restantes que se clasifican en comerciales (2).

2.3 Fase III: Evaluación de riesgos.

2.3.1 Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto.

Se aplicaron técnicas cualitativas debido a que no fue posible aplicar alguna técnica cuantitativa porque no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa. Se desarrolló la evaluación de los riesgos a la que se expone su entidad y se determinó la probabilidad y el impacto de cada riesgo.

2.3.2 Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos.

Para asignar el nivel de prioridad de cada riesgo en los procesos claves se construyó la matriz de riesgo según la probabilidad y el impacto determinados. La matriz representa la abundancia de riesgos moderados (prioridad media), además se evidencia una cantidad considerable de riesgos elevados (prioridad alta) que refleja las deficiencias que tienen los procesos claves de ESUNI en la gestión y prevención de los mismos, como se puede apreciar en la siguiente tabla 2.1:

Tabla. 2.1 Matriz de riesgo de los procesos claves

Muy Alta (5)					
Alta (4)					
Moderada (3)				RTR01	
Baja (2)	RAH03			RCH01 RTR04 RTR09 RTR11 RMA02 RAH06 RCA01	RTR03 RTR10 RAH01 RAH04 RCH02
Muy Baja (1)		RTR05		RCH03 RTR08 RMA01 RAH02 REO01	RTR02 RTR06 RTR07 RAH05 RRS01
Probabilidad /Impacto	Insignificante (1)	Leve (2)	Moderado (3)	Grave (4)	Catastrófico (5)

Riesgos de Alta Prioridad

RTR01 - Alto nivel de deterioro del parque de equipos automotor.

RTR03 - No aplicar el procedimiento de explotación del transporte

RTR10 - Pérdida, rotura o uso indebido de los medios de GPS

RCH02 - Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en el nuevo sistema

RAH01 - Incumplimiento de las normas para proporcionar carnés

RAH04 - Violaciones de lo establecido para la confección de la documentación contable.

Riesgos prioridad media:

RCH01 - Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en las solicitudes.

RTR04 - No tener elaborada y actualizada la ficha técnica, tarea técnica y el programa de desarrollo.

RTR09 - Incumplimiento con lo establecido para el correcto uso del transporte obrero.

RTR11 - Superficialidad o no realización de los análisis de los recorridos del ómnibus.

RMA02 - Demora en la reparación de las averías reportadas

RAH06 - Incorrecta ejecución del servicio de albergados

RCA01 - No realización de las acciones de capacitación planificadas por no contar con proveedores, por mal estado técnico de los laboratorios o no contar con los medios de enseñanza (Grupos de Certificación).

RCH03 - Morosidad en la entrega de las solicitudes para los movimientos de nóminas por parte de PSA/GNC.

RTR08 - Incumplimiento de la resolución 184 del MITRANS

RMA01 - Pérdida, extravío y uso inadecuado de medios y recursos

RAH02 - Incumplimiento de las normas que garantizan la inocuidad de los alimentos

REO01 - Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los Estudios de Organización.

RTR02 - No aplicar las normas de consumo

RTR06 - Perdida o extravió de motores, neumáticos y baterías

RTR07 - Incumplimiento del Plan de Recape.

RAH05 - Violaciones de lo establecido para el servicio de cara al cliente

RRS01 - Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los servicios de Reprografía y Señalética.

Riesgos prioridad baja

RAH03 - Incumplimiento de lo establecido en el Objeto Social aprobado

RTR05 - Incorrecta implementación y ejecución del Sistema de Gestión Ambiental.

El procedimiento se aplicó a los procesos claves de la entidad, ya que influye directamente en los resultados de la misma. Predominan los riesgos de prioridad media en los procesos claves que representa el 68% del total, mientras que los riesgos de prioridad alta y baja simboliza el 24% y el 8% respectivamente, lo cual se puede apreciar en la figura 2.3:

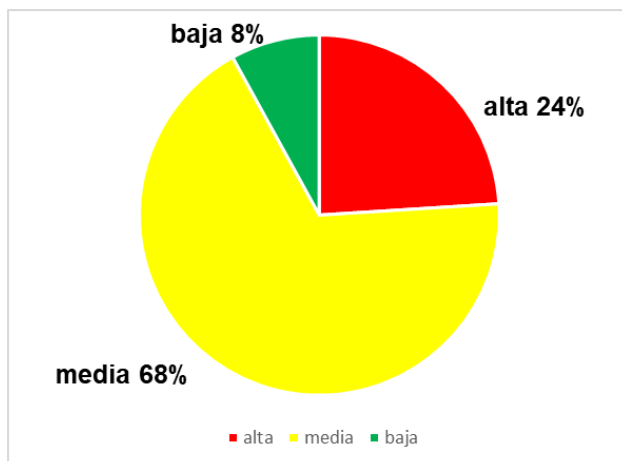


Figura 2.3 Análisis de prioridad de los riesgos

2.4 Fase IV: Control de riesgo

2.4.1 Paso 9. Determinar tipo de respuesta adecuada para cada tipo de riesgo

Mediante la evaluación realizada a cada riesgo se determinó el tipo de respuesta para cada uno de ellos, así como la medida organizativa a implementar y la medida de control de los riesgos de prioridad alta de los procesos claves debido a que son los que más afectan a la empresa. También se evidencia el nivel de impacto y probabilidad de cada uno (anexo 4).

Por otra parte los objetivos de control quedarán definidos de la siguiente manera:

- Controlar que se cumpla el plan de mantenimientos.
- Comprobar que se tengan definidas las pautas de inspección
- Emitir información a cada jefe y al Grupo Energético de la Empresa sobre los equipos que vencerán la inspección técnica en el mes posterior, de manera que se les retenga la carga del combustible y se preparen para la inspección.
- Controlar que se informe sobre las deficiencias en el sistema en la medida que se vayan detectando a los compañeros implicados para dar solución a estos problemas (Trabajo y salario, Nóminas PSA).
- Inspeccionar de forma sorpresiva la correcta ejecución del procedimiento de porcionado de cárnicos.
- Verificar que se realice la revisión de las Notas de Ventas e IPV contra las solicitudes de los servicios y demás documentos contables.

2.4.2 Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo

A continuación de la valoración realizada se creó el Plan de Prevención de riesgos para cada uno de los de los riesgos que presentan prioridad alta. En él se muestran los riesgos clasificados según su actividad o proceso, las posibles manifestaciones, se proponen las medidas a aplicar, los responsables de gestionar las mismas, así como los ejecutantes y la fecha de cumplimiento de cada una de ellas, sobre las cuales se van a aplicar los controles. Se ilustra el siguiente plan de prevención de riesgos (anexos 5).

2.5 Fase V. Seguimiento y revisión

Objetivo: el seguimiento a las medidas tomadas, informar y favorecer la mejora continua.

2.5.1 Paso 11. Determinar la actividad o el conjunto de ellas a desarrollar

Se planificó una revisión y seguimiento en proceso de tratamiento de riesgos, el cual se controlará de forma periódica por un responsable. Los procesos de seguimiento y de revisión de la organización deberían abarcar todos los aspectos del proceso de gestión de riesgos, con la fidelidad de:

- Asegurar que los controles son eficaces y eficientes tanto en su diseño como en su utilización
- Obtener la información adicional para mejorar la apariencia del riesgo
- Analizar y sacar conclusiones de los sucesos, cambios, tendencias, éxitos y fallos
- Detectar los cambios en el contexto interno y externo, incluidos los cambios en el criterio de riesgo y en el propio riesgo, que puedan requerir la revisión del tratamiento de riesgo y de las prioridades
- Identificar los riesgos emergentes

Los resultados del seguimiento y de la revisión se registrarán e incluirán en informes internos y externos, según sea conveniente. Las evaluaciones independientes del proceso de gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo habitualmente. Son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por alguna combinación de estas funciones.

2.5.2 Paso 12. Informe de deficiencias

Se comunicará a sus respectivos responsables todas las deficiencias identificadas en el proceso analizado en la investigación que afecten a la capacidad de empresa para desarrollar e implantar su estrategia, establecer y alcanzar sus objetivos y se tomarán las medidas que la entidad determine necesaria para el logro del cumplimiento del plan de prevención .

CONCLUSIONES

1. La conceptualización del control interno, su evolución y los elementos fundamentales del mismo han evidenciado que se ha adquirido una integración a los procesos en el sistema empresarial.
2. Se realizó un análisis conceptual de la gestión de riesgos, la cual abarca términos fundamentales en la investigación como procesos, identificación, evaluación y control, etc.
3. Se seleccionó el procedimiento para la gestión de riesgos empresariales de Vega de la Cruz (2017), incluyendo con mayor claridad lo relativo a los objetivos de control e excluyendo lo relativo al enfoque multicriterio.
4. Se aplicó, de forma parcial, el procedimiento propuesto en los procesos clave de la Empresa de Servicios del Níquel Camilo Cienfuegos Gorriarán, lo que permitió contribuir a la mejora del misma, además trajo consigo resultados favorables, permitiendo identificar los objetivos de control.
5. Se identificaron los procesos o áreas más críticas, así como los riesgos más predominantes en los diferentes procesos permitiendo dar un orden de prioridad a estos, obteniendo un 24% de riesgos de alta prioridad.
6. Se conformó el plan de prevención de riesgos según la Resolución 60 del 2011 por la CGR según los objetivos de control.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de la investigación realizada y de las conclusiones declaradas, se realizan las recomendaciones siguientes:

1. Ampliar la aplicación del procedimiento propuesto a otras entidades de servicios y producción para verificar su fiabilidad.
2. Cumplir el plan de acción propuesto para la solución de las deficiencias detectadas.
3. Insertar perfeccionamientos al procedimiento aplicado a través de la introducción de nuevas técnicas y herramientas que permitan obtener resultados cuantificables y controlables.
4. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación mediante su publicación y presentación en artículos y eventos científicos.

Bibliografía

1. Arias – Collaguazo, Wilmer M. (2022). Modelo de evaluación de la Gestión de Riesgos para las empresas públicas del Ecuador frente al SARS COV -2.
2. Bolaño Rodríguez, Y. (2011). Modelo de Administración de Riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Aplicación parcial en la Empresa Central de Equipos Cubiza (Tesis en opción al título de Máster en Dirección), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. La Habana.
3. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). "Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa". (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae).
4. Capote Cordovés, (2000). El control interno y el control. Economía y Desarrollo, Editorial Universitaria.
5. Carmona González. (2001). Control Interno. Monografía. 32p.
6. Carmona González, M. (2003). El papel de la auditoría en los procesos de mejora continua de la gestión. Revista Auditoría y Control. 21p.
7. Colectivo de autores. (2007). Seguridad y Salud en el Trabajo: Editorial Félix Varela. La Habana.
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). "Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado: Técnicas de Aplicación.
9. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60/11.
10. De los Ríos Musso, M. (2009). Plan de Gestión de riesgos para la construcción de Túneles de conducción superior en el proyecto Hidroeléctrico El Diques del instituto costarricense de electricidad. (Maestría en Administración de Proyectos), Universidad para la cooperación internacional (UCI). San José, Costa Rica.
11. Díaz Infante. (2016). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de renta de autos en la Sucursal Transtur Camagüey. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
12. Díaz Rodríguez, A. (2015). Diseño de una metodología de gestión del riesgo basada en cibernética organizacional para una empresa social del estado de III nivel atención de la ciudad de Bogotá D.C (proyecto de grado para optar por el título de ingeniero industrial). Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Facultad de Ingeniería. Bogotá.
13. Dopazo, P. (2009). "La gestión integral de riesgos en el entorno empresarial actual". FUNDACIÓN MAPFRE Universidad Carlos III de Madrid. from www.fundacionmapfre.org/.../gestión-integral-del-riesgos-Pilar-Dopazo
14. Dorta Velázquez, J. A. (2004). La Evaluación de riesgo como componente básico del sistema de control interno: una aplicación a las fuentes de financiación de la ULPGC.
15. Espinoza Cruz, M. (2011). "La Auditoría para el apropiado Control Interno en una institución educativa de nivel superior" (Trabajo de Investigación, auspiciado por la Universidad Privada de Tacna), Universidad Privada de Tacna. Perú.

16. Gonzales Pupo, R. (2015). Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos. Aplicación en el proceso de esterilización del Hospital General Universitario "Vladimir Ilich Lenin". Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Holguín. Cuba.
17. González-Cueto Longres, A., & Pando Franco, M. (2006). La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno. (Universidad de La Habana. CUBA. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México).
18. Hernández Barros (2012). Los riesgos de las entidades aseguradoras en el marco del Enterprise Risk Management (ERM) y el control interno. Madrid, España.
19. Hernández Jiménez. (2017). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos por procesos en el Hotel "Los Caneyes". Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
20. Hillson, D. (2005). Gestión del Riesgo: ¿importante o eficaz (o las dos cosas)? Retrieved from david@risk-doctor.com website: www.risk-doctor.com
21. ISO 31000. (2009). Risk Management - principles and guidelines.
22. Leyva Campaña. (2017). "Gestión de riesgos en el proceso clave de la Agencia de Viajes Gaviota Tours de Holguín". Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Holguín. Cuba.
23. Librado Magallanes, R. (Junio 2011). Sobre algunos conceptos de Confiabilidad & Gestión de Riesgo.
24. Méndez González. (2017). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico en el hotel Los Caneyes de Villa Clara. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
25. Muñoz Sepúlveda, E. (2005). "Sistema de gestión integral de riesgos". Medellín, Colombia.
26. NC 18001. (2005). Seguridad y Salud en el Trabajo - Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
27. NC ISO 9001. (2008). Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos.: ISO copyright office. 2008.
28. Núñez Villacis, Maritza Paola (2021). Artículo de Investigación: La Gestión de Riesgos frente al impacto del Covid -19 en las organizaciones desde la perspectiva de la auditoría interna.
29. Pacheco López, D. (2009.). Riesgo Operacional: Conceptos y mediciones. Dirección de Estudios y Análisis Financiero. Documento de trabajo. Departamento de Estudios, Unidad de Riesgos. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. dpacheco@sbif.cl.
30. Pulido Catasús, J. R. (2013). "Toda una experiencia sobre: la administración de riesgos". Asesoría, Auditoría y Asesoría Económica (CANEC S.A.).
31. Resolución 60/11 Normas del Sistema de Control Interno Guía de Autocontrol: actualizado 24/5/2022.
32. Rev. Cubana Edu. Superior vol.41 no.2 artículo original "Gestión de riesgos en tiempo de COVID 19 en una entidad de educación superior".
33. Rev. Cubana Edu. Superior vol.41 no.2 artículo original " La Gestión de Riesgo de Desastres en Cuba" por OC Rodríguez 2021

34. Rodríguez Fajardo, Luisa M. (2022). Desarrollo histórico de la Gestión de Riesgos Empresariales en el marco del Control Interno y la Contabilidad en Cuba: antes y después de la Resolución 60 de 2011.
35. Rozen, C. F. (2005). Gestión integral de riesgos. X Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (X CLAI).
36. Sánchez Quintero (2015). Procedimiento Gestión de Riesgos. Universidad Sergio Arboleda Seccional Santa Marta. Bogotá. Colombia.
37. Sánchez, E. (2010). Análisis de la gestión de riesgos en la UPCT con PILAR Retrieved from Esteban. sanchez@si.upct.es.
38. Silberfich, P., & Cruz, A. (2009). Análisis y Gestión de riesgos en TI ISO 27005- aplicación práctica, Trabajo presentado en el Quinto Congreso Argentino de Seguridad de la Información. Hotel Sheraton. Buenos Aires. <http://www.segurinfo.org.ar>.
39. Vega de la Cruz., Lao León y Nieves Julbe. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno en entidades hospitalarias. Universidad de Holguín, Cuba. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.004> .
40. Vega de la Cruz, L. O. (2017). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Tesis en opción al título de máster. Holguín. Cuba.
41. Victori Amador, D. (2006). “Aplicación del sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control en el restaurante buffet Timonel del hotel Sol Sirenas Coral”. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
42. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

ANEXOS

Anexo No. 1: Conceptos de riesgos

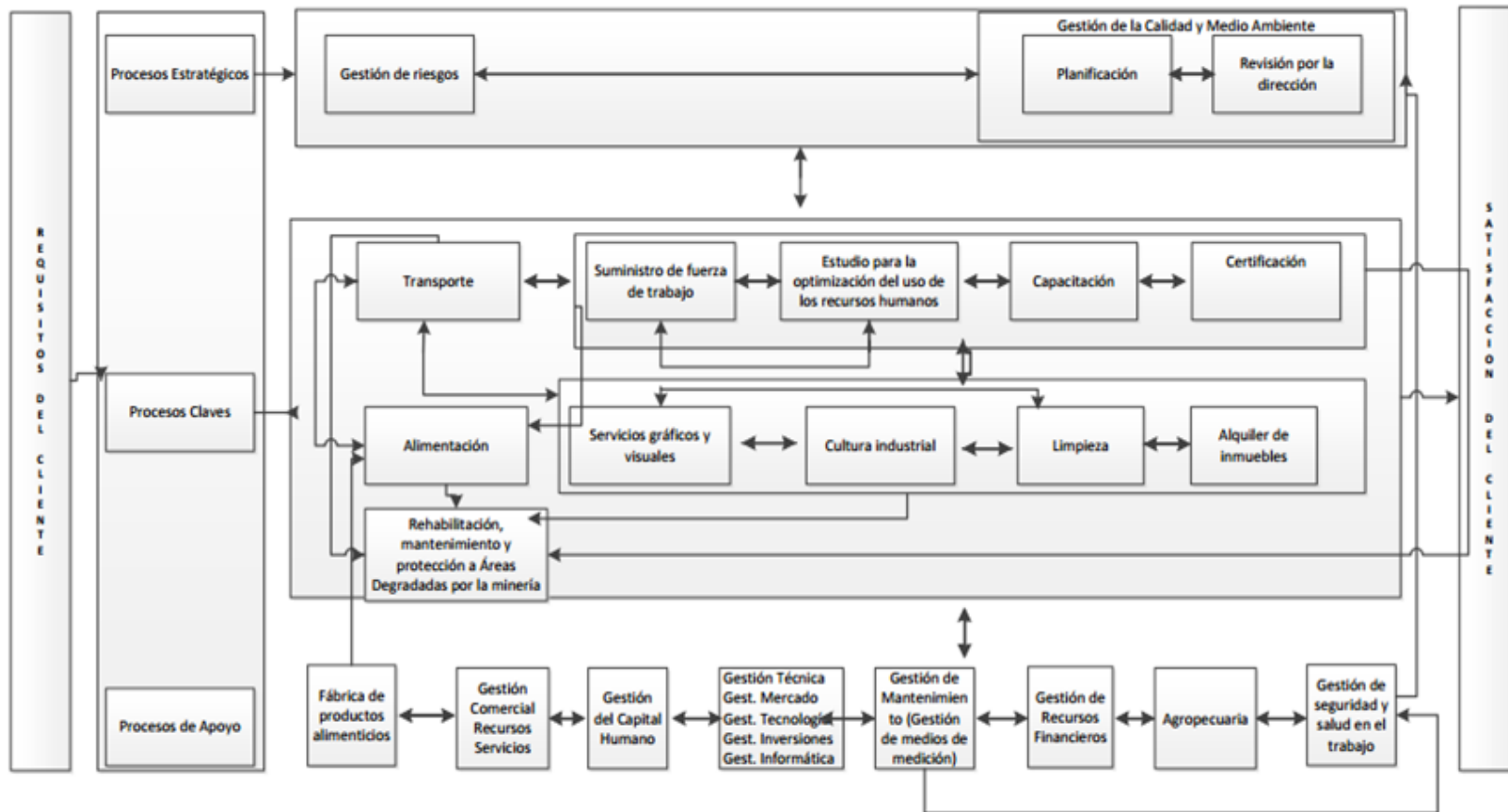
Autores y año	Conceptos
Sawyer, 1990	Es la frecuencia relativa de los resultados discretos que es probable que ocurra como consecuencia de una elección.
Baird y Thomas, 1990	Es la distribución probabilística de los resultados futuros
Sitkin y Pablo, 1992	Es una característica de las decisiones definida como la existencia de incertidumbre sobre los potencialmente significativos y/o desagradables resultados de la decisión, teniendo como base a la incertidumbre de los resultados, las expectativas de los resultados y los resultados potenciales.
Cardona, 1993	Es el resultado de la concurrencia de condiciones de vulnerabilidad y de posibles amenazas.
Millar y Leiblein ,1996	Riesgo downside es la función de la magnitud de la desviación de los resultados obtenidos respecto a las aspiraciones deseadas.
AS/NZS 4360:1999 Estándar Australiano	La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se le mide en términos de consecuencias y probabilidades.
Ambrustery, 2001	Cualquier condición que produzca una condición adversa en detrimento del producto.
Resolución 31, 2002	Combinación de la probabilidad de que ocurra un daño y la gravedad de las consecuencias de este.
Lavell, 2002	Es la probabilidad que se presente un nivel de consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un período de tiempo definido.
AIRMIC, 2002	Riesgo: es la combinación de la probabilidad de un evento con las consecuencias que puede originar.
Microsoft Solution Framework, 2002	Riesgo: Cualquier evento o condición que puede influir de forma positiva o negativa en el resultado del proyecto.
Gary Stoneburner, Alice Goguen, and Alexis Feringa 2002	Es un impacto negativo por la realización de actividades y la vulnerabilidad, considerando tanto la probabilidad como el impacto del acontecimiento o evento.
Quiros, 2003	Es la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.
León, 2004	Es cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una.

Madrigal, 2004	Es el resultado de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia de un peligro definido (problema, fallo, accidente, catástrofe natural, fraude, error humano, etc.) y la severidad o magnitud de las consecuencias de este hecho indeseable en caso de que ocurra.
Celaya Figueroa, López Parra, 2004.	Riesgo: Probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar alguna situación inherente a su actividad.
The Institute of Internal Auditors, 2004	Riesgo: Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. Se en términos de impacto y frecuencia.
Ricardo Wilson-Grau, 2004	Riesgo = Evento futuro incierto + Consecuencias x Probabilidad
Norma venezolana. 3661, 2004	Riesgo: Es la probabilidad que se generen consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un tiempo de exposición determinado. Se obtiene de relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos.
COSO ERM, 2004	Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente.
E. Grifiell-Tatjé y P. Marqués-Gou, 2005	El riesgo ex ante de una actividad es la exposición a la posibilidad de la no consecución de los objetivos previstos para la actividad. El riesgo ex post de una actividad es el grado en que no se han conseguido los objetivos previstos para la actividad.
Koprinarov, 2005	El riesgo empresarial podría definirse como un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto.
International Conference on Harmonisation (ICH) Q9, 2005.	Riesgo es definido como la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un daño y la severidad de ese daño.
Norma IRAM 17550: Estándar de Gestión de Riesgos Argentino, 2005	Es la contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos.
Gonzalo Alonso, 2006	Es algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas)."
Chang HaK, Kim y otros, 2006	Para el contexto de la ingeniería de software el riesgo se puede definir como la posibilidad de pérdidas o disminución del nivel por sucesos que ocurren dentro del software y que afectan el desarrollo de este.
Del Carpio, 2006.	Un riesgo es un evento, el cual es incierto y tiene un impacto negativo
Alfonso B., y otros, 2007	Se define el riesgo como la posibilidad que un evento adverso, desgracia o contratiempo pueda

	manifestarse produciendo una pérdida.
Comptroller's Handbook, 2008	Es un evento potencial esperado o no esperado que puede traer impactos adversos en las ganancias financieras, y los planes financieros en actividades internacionales por la exposición del país.
Álvarez Rodicio, 2009	Riesgo del Negocio: amenaza que un hecho o acción afecte negativamente a la capacidad de la empresa de lograr sus objetivos y de maximizar su valor. Se le mide en términos de consecuencias y probabilidades.
Pacheco López, 2009	Riesgo operacional es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, personal y sistemas internos o bien por causa de eventos externos.
ISO 31000, 2009	Riesgo es: "(...) el efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos".
Dopazo, 2009	Gestión de riesgo: Consiste en la identificación, evaluación y análisis de los riesgos a los que se expone una organización/empresa como consecuencia del desarrollo de su actividad –negocio
Maxitana Cevallos J.D., Naranjo Sánchez B.A., (2009)	Riesgo: Según Fernando Izquierdo Duarte: "El Riesgo es un incidente o situación, que ocurre en un sitio concreto durante un intervalo de tiempo determinado, con consecuencias positivas o negativas que podrían afectar el Cumplimiento de los objetivos".
CVPRO, 2009	Es un evento no previsto que, de ocurrir, genera fallas o una aplicación inadecuada de la TI, con el potencial de comprometer el logro de los objetivos de la empresa.
Silberfich; Cruz, 2009	Combinación de la probabilidad de un suceso y su consecuencia. El término riesgo normalmente se utiliza únicamente cuando existe al menos la posibilidad de consecuencias negativas. En algunas situaciones, el riesgo proviene de la posibilidad de un desvío del resultado o del suceso previsto.
Cienfuegos, 2009.	Riesgo es una condición en la cual hay una posibilidad de desviación adversa de un resultado que es esperado.
Sánchez	Medida del daño probable de un sistema. Estimación del grado de exposición a que una amenaza se materialice sobre unos o más activos causando daños o perjuicios a la organización
Sablich Huamani Ch. A., 2010.	Riesgo es la aproximación de todo aquel hecho incierto que genera perjuicios a quien los sufre.
WSDOT, 2010.	Riesgo: Es la combinación de la probabilidad de una incertidumbre eventual y sus consecuencias.
Dra. Omera Khan, 2010	Riesgo = Probabilidad de ocurrencia x consecuencia
Contraloría General de la República, Resolución 60, 2011	Es 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.
Librado Magallanes R., Junio	La potencial de pérdida causada por un evento (o serie de eventos) que pueden afectar adversamente el

2011	logro de los objetivos de la compañía.
Escobar Wolf, 2011	Probabilidad de que un sistema vulnerable experimente una pérdida, debido a una amenaza, en un espacio y durante un periodo de tiempo.
Rivero Bolaños, 2011.	Riesgos son todos aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad.
Segura Pinzón, 2011.	Riesgo: Es la posibilidad que ocurra un evento o alguna situación que podría impactar el objetivo de una organización. Se mide en términos de consecuencias o impacto y de probabilidad o frecuencia de ocurrencia.
Rossetti, 2011.	Posibilidad de ocurrencia de algún evento que ocasione pérdidas.
El diccionario de la Real Academia Española	Contingencia o proximidad de un daño.
Prevé	Toda diferencia entre lo ocurrido y lo esperado.
Aranaga Meneses, 2012	Riesgo: La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.
Sindicatura General de la Nación. Argentina, 2014.	Todo evento contingente que, de materializarse, puede impedir o comprometer el logro de los objetivos. Es la expresión de la probabilidad y del impacto de un evento con el potencial de ejercer influencia en el logro de los objetivos de una organización.
Bolaño Rodríguez, 2014	Posibilidad o probabilidad de que ocurra un efecto no deseado en los procesos de la organización materializado por situaciones, fenómenos, decisiones, resultados sujetos a incertidumbre y que traen consigo un impacto negativo para el desempeño de la organización, su efecto final es una pérdida económica – financiera.

Anexo No. 2: Mapa de Proceso



Anexo No. 3: Clasificación y asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos proceso claves

No	Riesgo	Clasificación	Manifestaciones	Clasificación	Actividad	Probabilidad	Impacto
RCH01	Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error	Operacional	1. Realización de pagos indebidos a los trabajadores de Pedro Soto Alba. 2. No entrega en tiempo de los movimientos de nóminas y documentos derivados de solicitudes de cambios (cargo, área, régimen) lo que trae consigo la desactualización del expediente laboral del trabajador.	Interno	Capital Humano	Baja	Grave
RCH02	Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en el nuevo sistema	Operacional	1. Atraso en el pago a los trabajadores de la empresa PSA	Interno	Capital Humano	Baja	Catastrófico
RCH03	Morosidad en la entrega de las solicitudes para los movimientos de nóminas por parte de PSA/GNC.	Operacional	1. Realizar la entrega de los movimientos de nóminas fuera de la fecha establecida.	Interno	Capital Humano	Muy Baja	Grave
RTR01	Alto nivel de deterioro del parque de equipos automotor.	Operacional	Constantes roturas de partes y piezas en los ómnibus	Interno	Transporte	Moderada	Grave

RTR02	No aplicar las normas de consumo	Operacional.	Falta de chequeo a la correcta aplicación de las normas de consumo	Interno	Transporte Buffet	Muy baja	Catastrófico
RTR03	No aplicar el procedimiento de explotación del transporte.	Operacional.	Falta de seguimiento a la definición de las pautas de inspección.	Interno	Transporte	Baja	Catastrófico
RTR04	No tener elaborada y actualizada la ficha técnica, tarea técnica y el programa de desarrollo.	Operacional	Falta de chequeo a la elaboración y actualización de la ficha técnica, tarea técnica y el programa de desarrollo de los equipos	Interno	Transporte	Baja	Grave
RTR05	Incorrecta implementación y ejecución del Sistema de Gestión Ambiental	Operacional	1. Incumplimiento con el Control operacional de los residuos sólidos. 2. Incumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos para la gestión de residuos sólidos urbanos (acumulación de residuos en las áreas, formación de micro vertederos, disposición final inadecuada)	Interno	Transporte	Muy baja	Leve
RTR06	Pérdida o extravió de motores, neumáticos y baterías	Operacional	Violación de la Resolución No. 382. Actualización de los cambios de motores y agregados. Violación de lo establecido en la Norma Ramal 95/2004 y 120/2007 (Neumáticos y Baterías).	Interno	Transporte	Muy baja	Catastrófico

RTR07	Incumplimiento del Plan de Recape.	Operacional	1. Violación de lo establecido en la Norma Ramal 95/2004. 2. Dejar pasar los neumáticos del límite de Recape al límite tal de no poseer solución alguna.	Interno	Transporte	Muy baja	Catastrófico
RTR08	Incumplimiento de la resolución 184 del MITRANS.	Operacional	Presencia de enmiendas, tachaduras, borrones, sobre escrituras, ilegibilidad, mal estado y ausencia de cuño en las hojas de rutas.	Interno	Transporte	Muy baja	Grave
RTR09	Incumplimiento con lo establecido para el correcto uso del transporte	Operacional	1. Explotación de transporte defectuoso y con documentación vencida. 2. No aplicación del procedimiento para el control del proceso.	Interno	Transporte	Baja	Grave
RTR10	Pérdida, rotura o uso indebido de los medios de GPS	Operacional	1. No revisión y actualización del registro de entrada y salida de los medios a la base y al taller. 2. Incorrecto actuar y conducta del técnico de GPS.	Interno	Transporte	Baja	Catastrófico
RTR11	Superficialidad o no realización de los análisis de los recorridos del ómnibus.	Operacional	1. No utilización del simulador. 2. No contar con un software avanzado para la revisión de las trayectorias en el menor tiempo posible.	Interno	Transporte	Baja	Grave

RMA01	Pérdida, extravío y uso inadecuado de medios y recursos	Operacional	1. Deficiente control de la recepción, entrega y registro de los medios de comunicación e informática. 2. Utilización de piezas de Equipos para reparar otros sin el debido control (Canibaleo).	Interno	Mantenimiento	Muy Baja	Grave
RMA02	Demora en la reparación de las averías reportadas	Comercial	1. Falta de transporte para dar respuesta oportuna a las averías reportadas, lo que puede traer como consecuencia que se corrompan los productos almacenados en las neveras o la demora en la continuidad de la prestación de los servicios. 2. Falta de piezas de repuesto para hacer frente a las averías e imprevistos.	Interno	Mantenimiento	Baja	Grave
RAH01	Incumplimiento de las normas para proporcionar cárnicos	Operacional	1. Incumplimiento del gramaje según lo establecido en el modelo CO - 19. 2. Sustracción o desvió de cárnicos del área para proporcionar.	Interno	Alimentación y Hosp.	Baja	Catastrófico
RAH02	Incumplimiento de las normas que garantizan la inocuidad de los alimentos	Operacional	Deficiente chequeo y control de las operaciones claves durante la compra, traslado, almacenamiento elaboración y la venta de alimentos que puedan comprometer su inocuidad.	Interno	Alimentación y Hospedaje	Muy baja	Grave
RAH03	Incumplimiento de lo establecido en el Objeto Social aprobado	Operacional	1. Venta de productos no elaborados a trabajadores o a personal ajeno a la entidad 2. Realizar Servicios que no están contenidos dentro del Objeto Social aprobado con ánimos de lucro personal.	Interno	Alimentación y	Baja	Insignificante

RAH04	Violaciones de lo establecido para la confección de la documentación contable.	Operacional	1. Falsificación, alteración, borrones, ilegibilidad y tachaduras en las Notas de Venta y el IPV. 2. Insuficiente chequeo al foliado y elaboración del COI – 19	Interno	Alimentación y	Baja	Catastrófico
RAH05	Violaciones de lo establecido para el servicio de cara al cliente	Operacional	1. Alteración del precio establecido en los listados. 2. Alteración del gramaje al servir al cliente.	Interno	Alimentación y	Muy baja	Catastrófico
RAH06	Incorrecta ejecución del servicio de albergados.	Operacional	Registro de albergado desactualizado o incompleto, hospedaje de personas sin la debida documentación ni la documentación establecida o uso de las instalaciones con fines de lucro personal.	Interno	Alimentación y	Baja	Grave
RCA01	No realización de las acciones de capacitación planificadas por no contar con proveedores, por mal estado técnico de los laboratorios o no contar con los medios de enseñanza (Grupos de Certificación).	Comercial	1. Incumplimiento de las solicitudes de los clientes para la capacitación. 2. Incumplimiento del plan de ingresos del Grupo.	Interno	Capacitación	Baja	Grave
RRS01	Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los servicios de Reprografía y Señalética.	Operacional	1. Rotura imprevista de equipos (Computadoras, Impresoras, Plotter de corte, entre otros). 2. Déficit de recursos y materias primas para la realización de los servicios	Interno	Reprografía y Señalética	Muy baja	Catastrófico

REO01	Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los Estudios de Organización.	Operacional	No garantizar la logística para la realización de los servicios de organización solicitados (transporte, dieta, contratación, hospedaje)	Interno	Estudios Org.	Muy baja	Grave
-------	--	-------------	--	---------	---------------	----------	-------

Anexo No. 4: Tipo de respuesta y medida de control

Nro.	Riesgo	Tipo respuesta	de Medida de control
REO01	Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los Estudios de Organización.	Eliminar	Organizativa
RTR01	Alto nivel de deterioro del parque de equipos automotor.	Aceptar	Técnica
RTR02	No aplicar las normas de consumo	Eliminar	Organizativa
RTR03	No aplicar el procedimiento de explotación del transporte	Eliminar	Organizativa
RTR04	No tener elaborada y actualizada la ficha técnica, tarea técnica y el programa de desarrollo.	Eliminar	Organizativa
RTR05	Incorrecta implementación y ejecución del Sistema de Gestión Ambiental	Eliminar	Organizativa
RTR06	Perdida o extravió de motores, neumáticos y baterías	Eliminar	Organizativa
RTR07	Incumplimiento del Plan de Recape.	Eliminar	Organizativa
RTR08	Incumplimiento de la resolución 184 del MITRANS	Eliminar	Organizativa
RTR09	Incumplimiento con lo establecido para el correcto uso del transporte obrero.	Eliminar	Organizativa
RTR10	Pérdida, rotura o uso indebido de los medios de GPS	Eliminar	Organizativa
RTR11	Superficialidad o no realización de los análisis de los recorridos del ómnibus.	Eliminar	Organizativa
RCA01	No realización de las acciones de capacitación planificadas por no contar con proveedores, por mal estado técnico de los laboratorios o no contar con los medios de enseñanza (Grupos de Certificación).	Eliminar	Técnica
RCH01	Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en las solicitudes.	Eliminar	Organizativa
RCH02	Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en el nuevo sistema	Eliminar	Técnica
RCH03	Morosidad en la entrega de las solicitudes para los movimientos de nóminas por parte de PSA/GNC.	Compartir	Organizativa
RRS01	Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los servicios de Reprografía y Señalética.	Eliminar	Organizativa
RMA01	Pérdida, extravió y uso inadecuado de medios y recursos	Eliminar	Humana
RMA02	Demora en la reparación de las averías reportadas	Eliminar	Humana
RAH01	Incumplimiento de las normas para proporcionar cárnicos	Eliminar	Organizativa
RAH02	Incumplimiento de lo establecido en el Objeto Social aprobado	Eliminar	Organizativa

RAH03	Incumplimiento de lo establecido en el Objeto Social aprobado	Eliminar	Organizativa
RAH04	Violaciones de lo establecido para la confección de la documentación contable.	Eliminar	Humana
RAH05	Violaciones de lo establecido para el servicio de cara al cliente	Eliminar	Humana
RAH06	Incorrecta ejecución del servicio de albergados	Eliminar	Organizativa

Anexo No. 5 Plan de Prevención de Riesgos:

Nro.	Actividad o Proceso	Riesgo	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Responsables	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
RCA01	Actividad de Capacitación	No realización de las acciones de capacitación planificadas por no contar con proveedores, por mal estado técnico de los laboratorios o no contar con los medios de enseñanza (Grupos de Certificación)	Incumplimiento de las solicitudes de los clientes para la capacitación. Incumplimiento del plan de ingresos del Grupo.	Verificar el estado de contratación con los proveedores para garantizar la ejecución de las acciones de capacitación solicitadas por las empresas. Controlar que esté garantizada la logística para la ejecución de las acciones según plan de capacitación	Directora UEB de CCNi Cidalía Pérez Ricardo	Esp. Pcpal Grupo Capacitación Esp. Pcpal de Grupo Homologación Roermis Fonseca Salazar	Mensual
RTR01	Actividad de Transporte	Alto nivel de deterioro del parque de equipos automotor	Constantes roturas de partes y piezas en los ómnibus	Controlar los excesos de velocidad. Controlar la sobrecarga de pasajeros en los ómnibus. Controlar que se cumpla el plan de mantenimientos.	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	Jefe Área Explotación Tecnólogo A de Procesos Industriales	Mensual

RTR02	Actividad de Transporte	No aplicar las normas de consumo	Falta de chequeo a la correcta aplicación de las normas de consumo.	Chequear la correcta aplicación de las normas de consumo.	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	Jefe Área Explotación Tecnólogo A de Procesos Industriales.	Mensual
RTR03	Actividad de Transporte	No tener definidas las pautas de inspección.	Falta de seguimiento a la definición de las pautas de inspección.	Comprobar que se tengan definidas las pautas de inspección	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	Jefe Área Explotación Tecnólogo A de Procesos Industriales.	Mensual
RTR04	Actividad de Transporte	No tener elaborada y actualizada la ficha técnica, tarea técnica y el programa de desarrollo.	Falta de chequeo a la elaboración y actualización de las fichas técnicas, tarea técnica y el programa de desarrollo de los equipos	Chequear la elaboración y actualización de las fichas técnicas y el programa de desarrollo de los equipos tecnológicos.	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	Jefe Área Explotación Tecnólogo A de Procesos Industriales.	Mensual
RTR05	Actividad de Transporte	Incorrecta implementación y ejecución del Sistema de Gestión Ambiental	Incumplimiento con el Control operacional de los residuos sólidos.	Chequear la correcta clasificación de los residuos sólidos en las diferentes áreas de la UEB.	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	Tecnólogo A de Procesos Industriales.	Mensual

				Chequear el cumplimiento y la conciliación del plan de entregas a la Empresa de Recuperación de Materia Prima.			
RTR06	Actividad de Transporte	Perdida o extravió motores, neumáticos y baterías	Violación de la Resolución No. 382. Actualización de los cambios de motores y agregados	Monitorear el cumplimiento de la Resolución 382. Actualización de los cambios de motores y agregados	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	J' Grupo Técnico Transporte.	Mensual
RTR07	Actividad de Transporte	Incumplimiento del Plan de Recape	Violación de lo establecido en la Norma Ramal 95/2004 Dejar pasar los neumáticos del límite de Recape al límite tal de no poseer solución alguna	Fiscalizar el sistemático control del cumplimiento del Plan de Recape. Realizar inspecciones e informar a la Dirección de la UEB sobre las incidencias detectadas al respecto.	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	J' Grupo Técnico Transporte.	Mensual
RTR08	Actividad de Transporte	Incumplimiento de la resolución 184 del	Presencia de tachaduras,	Trasladar hacia el Área Explotación	Director UEB de Transporte Aramis García	J' Grupo Técnico Transporte.	Mensual

		MITRANS.	borrones, sobre escrituras, ilegibilidad, mal estado y ausencia de cuño en las hojas de rutas.	técnico que calcula las hojas de ruta para que sea más oportuno y directo el control y exigencia que el mismo debe ejercer durante la entrega y recepción de las mismas	Oliveros	J' Área de Explotación	
RTR09	Actividad de Transporte	Perdida, rotura o uso indebido de los medios de GPS	No revisión y actualización del registro de entrada y salida de los medios a la base y al taller	Verificar de manera sorpresiva de la profundidad con que se revisan los medios a la entrada y salida de la base y el taller	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	J' Grupo GCF	Mensual
RTR10	Actividad de Transporte	Incumplimiento con lo establecido para el correcto uso del transporte obrero, la prestación del servicio y la Ley 109 del código de viabilidad y tránsito	Explotación de transporte defectuoso y con documentación vencida. No aplicación del procedimiento para el control del proceso. Violar los servicios pactados con los	Emitir información a cada jefe y al Grupo Energético de la Empresa sobre los equipos que vencerán la inspección técnica en el mes posterior, de manera que se les retenga la carga del combustible y	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	Jefe de Área de Explotación	Mensual

			clientes en los contratos.	se preparen para la inspección. Controlar sistemáticamente el cumplimiento de los procedimientos que rigen el control del proceso y rendir información a la Dirección de la UEB, Realizar análisis profundo del índice de satisfacción de los clientes y de las quejas recibidas, en el proceso de toma de decisiones.			
RTR11	Actividad de Transporte	Superficialidad o no realización de los análisis de los recorridos del ómnibus	No utilización del simulador. No contar con un software avanzado para la revisión de las trayectorias en el menor tiempo posible. Incorrecta ejecución del	Solicitar un software eficiente que permita el análisis detallado de todos los ómnibus. Chequear que se realice un adecuado análisis del recorrido de los ómnibus.	Director UEB de Transporte Aramis García Oliveros	J' Grupo GCF	Mensual

			actuar y conducta del técnico de GPS.				
RRS01	Servicios de Reprografía y Señalética	Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los servicios de Reprografía y Señalética.	Rotura imprevista de equipos (Computadoras, Impresoras, Plotter de corte, entre otros).	Controlar el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo de los equipos	Directora UEB de Empleo Odilí Durán Romero	J' de Brigada Wilkie Villalón Sánchez	Mensual
RCH01	Sistema de Gestión del Capital Humano PSA	Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en las solicitudes	No entrega en tiempo de los movimientos de nóminas y documentos derivados de solicitudes de cambios (cargo, área, régimen) lo que trae consigo la desactualización del expediente laboral del trabajador.	Controlar que se solicite a GNC la revisión con profundidad las solicitudes y sus anexos antes de aprobarlas para evitar deficiencias.	Directora UEB de Empleo Odilí Durán Romero	Esp. Pcpal Grupo Empleo Técnico "A" GRH (SAGREH)	10/01/2022
RCH02	Sistema de Gestión del Capital Humano PSA	Emisión de movimientos de nóminas con datos incorrectos por error en el	Atraso en el pago a los trabajadores de la empresa PSA	Controlar que se informe sobre las deficiencias en el sistema en la medida que se	Directora UEB de Empleo Odilí Durán Romero	Esp. Pcpal Grupo Empleo Odilí Durán Romero	22/05/2022

		nuevo sistem		vayan detectando a los compañeros implicados para dar solución a estos problemas (Trabajo y salario, Nóminas PSA)		Técnico "A" GRH (SAGREH)	
RCH03	Sistema de Gestión del Capital Humano PSA	Morosidad en la entrega de las solicitudes para los movimientos de nóminas por parte de PSA/GNC.	Realizar la entrega de los movimientos de nóminas fuera de la fecha establecida.	Revisar y actualizar de conjunto con el cliente GNC el contrato de servicios entre ambas empresas para adecuar o cambiar la fecha de la entrega de las solicitudes	Directora UEB de Empleo Odilí Durán Romero	Esp. Pcpal Grupo Empleo Técnico "A" GRH (SAGREH)	24/01/2022
RMA01	Actividad de Mantenimiento	Pérdida, extravío y uso inadecuado de medios y recursos	No realizar las supervisiones y controles requeridos a los recursos que se sacan del almacén para ser puestos en obras y de los que no se ponen por diferentes	Realizar las supervisiones de referencia cruzada a todos los productos extraídos del almacén contra ordenes de trabajo	Director UEB de Mantenimiento Rolando Noa Furones	J' Brigada de Reparación y Comunicación Iven Morales Cordero Esp. Pcpal. Grupo Técnico Yaquelín Mariño Argüelles	20/03/2022 y 16/10/2022

			razones.				
RMA02	Actividad de Mantenimiento	Demora en la reparación de las averías reportadas	Falta de Transporte para dar respuesta oportuna a las averías reportadas, lo que puede traer como consecuencia que se corrompan los productos almacenados en las neveras o la demora en la continuidad de la prestación de los servicios	Supervisar las reparaciones de los equipos de transportación la UEB	Director UEB de Mantenimiento de Rolando Noa Furones	Especialista B Mto Industrial Encargada de Actividades Generales Yudelis Rodríguez Ramos.	20/03/2022 16/10/2022
REO01	Actividad de Estudios Organizacionales	Incumplimiento de las solicitudes de los clientes de los Estudios de Organización	No garantizar la logística para la realización de los servicios de organización solicitados (transporte, dieta, contratación, hospedaje)	Verificar el cumplimiento de los procedimientos de las áreas implicadas y que estos se adecúen a las necesidades reales para la prestación del servicio.	Directora UEB de Empleo Odily Duran Romero	Esp. Pcpal Grupo EO	Mensual
RAH01	Actividad de	Incumplimiento	Incumplimiento	Inspeccionar de	Directores UEB	Administradores	Diariamente

	Alimentación y Hospedaje	de las Normas para proporcionar Cárnicos.	del gramaje según lo establecido en el modelo CO - 19.	forma sorpresiva la correcta ejecución del procedimiento de porcionado de cárnicos. Comprobar de forma sorpresiva durante la recepción de los diferentes productos, en cada uno de los procesos, que estos tengan el gramaje establecido según CO-19	de Servicios de Alimentación Luis Ramón Suárez Nápoles Osvaldo Hernández del Río Iraida Pérez Grillo Kenia Batista Martínez	de Centros de Elaboración y Comedores y Cafeterías, Jefes de Turno, Jefes de Brigada, Especialistas de Calidad, Esp. Int. Serv. Gastronómicos,	
RAH02	Actividad de Alimentación y Hospedaje	Incumplimiento de las Normas que garantizan la inocuidad de los alimentos	Deficiente chequeo y control de las operaciones claves durante la compra, traslado, almacenamiento, elaboración y la venta de alimentos que puedan comprometer su inocuidad.	Realizar controles operacionales de forma sorpresiva durante la compra en almacén de la empresa para evitar devoluciones y alimentos sin los requisitos establecidos	Directores UEB de Servicios de Alimentación Luis Ramón Suárez Nápoles Osvaldo Hernández del Río Iraida Pérez Grillo Kenia Batista Martínez	Administradores de Centros de Elaboración y Comedores y Cafeterías, Jefes de Turno, Jefes de Brigada, Especialistas de Calidad, Esp. Int. Serv. Gastronómicos, Técnico Integral en Servicios	Diariamente

			Ejecución de compras de productos vencidos o próximos a vencerse.			Gastronómicos y Tecnólogos de estas Áreas	
RAH03	Actividad de Alimentación y Hospedaje	Incumplimiento de lo establecido en el Objeto Social aprobado	Venta de productos elaborados por trabajadores o personal ajeno a la entidad	Verificar a través de cheques sorpresa la venta de productos elaborados.	Directores UEB de Servicios de Alimentación Luis Ramón Suárez Nápoles Osvaldo Hernández del Río Iraida Pérez Grillo Kenia Batista Martínez		Diariamente
RAH04	Actividad de Alimentación y Hospedaje	Violaciones de lo establecido para la confección de la documentación contable.	Falsificación, alteración, borrones, ilegibilidad y tachaduras en las Notas de Venta y los IPV.	Verificar que se realice la revisión de las Notas de Ventas e IPV contra las solicitudes de los servicios y demás documentos contables Realizar análisis	Directores UEB de Servicios de Alimentación Luis Ramón Suárez Nápoles Osvaldo Hernández del Río Iraida Pérez	Administradores de Centros de Elaboración y Comedores y Cafeterías, Jefes de Turno, Jefes de Brigada, Especialistas de Calidad,	Diariamente

				disciplinarios a los trabajadores que falsifiquen, alteren o presenten ilegibilidad y tachaduras en Notas de Ventas e IPV.	Grillo Kenia Batista Martínez		
RAH05	Actividad de Alimentación y Hospedaje	Violaciones de lo establecido para la confección de la documentación contable.	Falsificación, alteración, borrones, ilegibilidad y tachaduras en las Notas de Venta y los IPV.	Verificar que se realice la revisión de las Notas de Ventas e IPV en contra las solicitudes de los servicios y demás documentos contables.	Directores UEB de Servicios de Alimentación Luis Ramón Suárez Nápoles Osvaldo Hernández del Río Iraida Pérez Grillo Kenia Batista Martínez	Administradores de Centros de Elaboración Comedores y Cafeterías, Jefes de Turno, Jefes de Brigada, Especialistas de Calidad, Esp. Int. Serv. Gastronómicos, Técnico Integral en Servicios Gastronómicos y Tecnólogos de estas Áreas	Diariamente
RAH06	Actividad de Alimentación y Hospedaje	Incorrecta ejecución del servicio albergados.	Registro de albergado desactualizado o incompleto, hospedaje de personas sin la	Realizar capacitación a las carpenteras sobre el llenado correcto del registro de albergados.	Director UEB No. 1 Luis Ramón Suárez Nápoles Director UEB	Esp. Gest. Económica Idalmis Arencibia G. Administradora	Mensual

			<p>debida documentación ni documentación establecida uso de las instalaciones con fines de lucro personal.</p>	<p>Verificar que estén todos los datos establecidos en el registro de albergados. Comprobar que coincidan los datos del registro de albergados con el hospedaje existente</p>	<p>de Serv. Campamento Ferroníquel Mayarí Kenia Batista Martínez</p>	<p>Maricelis Ardevol Fonseca</p> <p>Jefe de área Servicios Productivos Nicaro Ariel Lamorú Galano</p> <p>Jefe de Brigada Nicaro Ramón Reynaldo Matamoros</p>	
--	--	--	--	---	--	--	--