
FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO CARRERA DE
CONTABILIDAD Y FINANZAS

APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS PUROS EN LA ONAT MUNICIPAL CACOCUM

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS

Autor: Adriana Susel Sánchez Almarales

Tutor: MSc. Leonardo Pablo Pérez Pérez

HOLGUÍN, 2022



PENSAMIENTO

La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente.... Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”. (Bodie, 1998, p. 1)



RESUMEN

El riesgo es una medida de incertidumbre, que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales. En el presente trabajo de diploma, titulado: “Aplicación de una Metodología para la Gestión de Riesgos Puros en la Oficina Nacional de Administración Tributaria Municipal de Cacocum”. Se analizan un grupo de tareas que se han desarrollado en el país encaminadas a lograr la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno regido por la Resolución 60/2011 del Ministerio de Finanzas y Precios.

La gestión y prevención de riesgos como componente fundamental del Control Interno se convierte en un requisito para todas las entidades. En la organización no se ha logrado cumplir de manera eficaz lo anterior dicho. Por lo que se declara como objetivo general: aplicar una metodología adecuada a las características del sector, que integre la gestión de riesgos al Sistema de Control Interno para minimizar los eventos adversos. Con la presente investigación se lograron identificar los principales riesgos, su evaluación así como prevenir el impacto con la elaboración de un Plan de Prevención.

En el desarrollo del estudio se emplean diferentes métodos teóricos, tales como el histórico-lógico, análisis y síntesis. De nivel empírico la observación directa, las entrevistas no estructuradas y métodos de trabajo de campo.



SUMMARY

Risk is a measure of uncertainty, which reflects present or future events that may cause a break in the flow of information or achievement of organizational objectives. The diploma paper entitled: Application of a Methodology for the Management of Pure Risks in the National Office of Tax Administration of Cacocum Municipality analyses a group of tasks that have been developed in the country aimed at achieving the implementation of the Internal Control System ruled by Resolution 60/2011 of the Ministry of Finance and Prices.

Risk management and prevention as a fundamental component of Internal Control becomes a requirement for all entities. The organization has not been able to effectively comply with what was stated before. Therefore, it is declared as a general objective: to apply a methodology, appropriate to the characteristics of the sector, which integrates risk management to the Internal Control System to minimize adverse events. With the present investigations, it was possible to identify the main risks, their evaluation as well as to prevent the impact with the elaboration of a Prevention Plan. In the development of the study, different theoretical methods are used, such as the historical-logical, analysis and synthesis. Within the empirical level direct observation, unstructured interviews and field work methods are also used.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Surgimiento y evolución histórica del Control Interno	5
1.1.1 Evolución del Control Interno en Cuba.....	9
1.2. Gestión y Prevención de Riesgos como componente del Control Interno	12
1.3 Los Riesgos Empresariales. Definición y clasificación.	14
1.4 Metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos organizacionales.....	19
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS PUROS EN LA ONAT MUNICIPAL CACOCUM	30
2.1 Caracterización de la ONAT Municipal Cacocum.	30
2.2 Diagnóstico de la gestión de riesgos en ONAT Municipal de Cacocum	33
2.3 Aplicación de la metodología para la administración de riesgos puros en ONAT Municipal de Cacocum....	36
CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES	2
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	3
ANEXOS	1



INTRODUCCIÓN

Administrar los riesgos de Control Interno supone que cada organización tiene que hacer frente a un considerable número de eventualidades o contingencias fortuitas en el ámbito de su gestión. El impacto de una buena gestión y prevención de riesgos en los procesos y operaciones que se materializan en una organización ha sido siempre un factor estratégico y beneficioso para el desarrollo eficiente de las actividades que constituyen el sistema de producción o de prestación de servicios. Para poder iniciar una gestión de riesgos, es necesario conocer cuáles son los conceptos de riesgos y el concepto genérico de ilegalidad. Es necesario destacar que se tiende a confundir el riesgo con la indisciplina, la falta de competencia, el fraude y otros hechos. Algunos conceptos de riesgos pueden propiciar la ilustración del tema. “Un riesgo es una posible pérdida producida por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes” (Soler, et al., 2018, p.1). La norma ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2015a) plantea que “la incidencia que la incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el riesgo”. Citado por (Soler, Pirela & Navarro, 2020).

La gestión de riesgos, puede ser aplicada a los objetivos empresariales, a las actividades y a los procesos de la empresa. La gestión de procesos tomó auge a partir de la emisión de la ISO 9001:2000 que promulgaba la gestión de procesos como evento fundamental para el desarrollo de la gestión de la calidad. La ISO 9001:2000 trajo los mapas de procesos que hoy se afilian a la calidad y representan de forma gráfica las actividades de la organización. (Soler, Pirela & Navarro, 2020). De igual forma la última versión de ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización, 2015b), propicia que en los procesos sean evaluados los riesgos teniendo en cuenta la ISO 31000 e ISO 31010. Es decir que un ejercicio de determinación de los riesgos y su gestión favorecen los procesos de mejora continua que recomienda la Gestión de Calidad (GC). “El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización” (Carrasco, 2011, p. 71). Citado por (Soler, Pirela & Navarro, 2020).

La poca presencia del análisis y tratamiento integrado de riesgos en los modelos de dirección estratégica y control de gestión, de los enfoques estratégicos y de

procesos en los modelos de administración de riesgos fue demostrada a partir de un estudio realizado en la implementación de modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos (Bolaño & Alfonso, 2011). Citado por (Soler, Pirela & Navarro, 2020).

Según (Bolaño & Alfonso, 2011) luego, se reconoce la necesidad de que los sistemas contemporáneos de dirección y gestión empresarial desarrollen la administración de riesgos, como una parte integral del proceso de administración, no obstante, no es común que las empresas contemporáneas tengan aplicado modelos empresariales basado en la gestión de riesgos. Citado por (Soler, Pirela & Navarro, 2020).

En el VI Congreso del PCC, se sometieron a aprobación de la plenaria los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en su capítulo I “Modelo de Gestión Económica” se destaca en el lineamiento no. 8 “ el incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía”, lo que refuerza la idea de que es necesario establecer una buena gestión y prevención de riesgos en los procesos y operaciones que se materializan en una organización. (González, 2018)

Desde las fuentes proveedoras hasta el consumidor final debe existir una sincronización de las actividades de intercambio de recursos materiales y financieros, de información y de responsabilidades entre los actores de los procesos que contribuya al desempeño de los mismos con la calidad necesaria y que logre minimizar los costos en que se incurre para su funcionamiento. Hacer esto implica identificar las categorías a las que pertenecen los riesgos y desarrollar los medios para contrarrestarlos. (Betancourt,2016)

Con la implementación de la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, sustituida en el 2011 por la Resolución 60 del mismo ministerio, la ONAT Municipal Cacocum desarrolla un grupo de tareas encaminadas a lograr la estructuración de cada uno de los componentes del control interno, sin embargo, han existido ineficiencias debido a la falta de control sobre elementos claves para el desarrollo de los procesos de la oficina. Provocando afectaciones a la calidad del

servicio brindado y por consiguiente la credibilidad y prestigio de la organización ante los contribuyentes

Lo que conlleva a identificar como **insuficiencias**: La gestión y prevención de riesgos como componente fundamental del Sistema de Control Interno, en su concepción para la ONAT Municipal Cacocum no ha logrado controlar suficientemente los eventos adversos que se producen en sus procesos y afectan el logro de los objetivos.

1. Esto se produce principalmente por la falta de personal calificado, los conocimientos no se orientan hacia la administración eficiente de los riesgos en todas las actividades que desarrollan las áreas.

2. No existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o generales.

Todo lo anterior llevó a formular el siguiente **problema profesional**: En la ONAT Municipal Cacocum no existe una metodología de gestión y prevención de riesgos para el control sistemático de los eventos adversos que afectan el cumplimiento de sus objetivos. Este se evidencia en el Sistema de Control Interno que se declara como **objeto de estudio**.

Para dar respuesta al problema declarado definimos como **objetivo** aplicar una metodología adecuada a las características del sector, que integre la gestión de riesgos al Sistema de Control Interno de la organización para minimizar los eventos adversos.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y comprobar la efectividad de la investigación se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico – referencial del estudio derivado de la consulta de literatura especializada sobre la temática objeto de estudio.

2. Aplicar la metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos empresariales.

3. Preparar el informe de la investigación científica.

Lo que permite delimitar como **campo de acción** al componente gestión y prevención de riesgos en la ONAT Municipal de Cacocum.

Para resolver el problema y alcanzar el objetivo se define como **idea a defender** si se aplica una metodología que integre los métodos y técnicas para la gestión y prevención de riesgos, adecuada a las características de la entidad, facilitará la

obtención de análisis para mejorar la toma de decisiones en la formación y utilización de los recursos en general, lo que tendrá un impacto favorable en la eficiencia y eficacia global de la entidad.

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

De nivel teórico: Histórico-lógico: para el estudio de la teoría que sustenta el objeto de la investigación y la proyección de los nexos entre las variables que intervienen en su evolución.

Hipotético-deductivo: Permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación y el análisis de las variables que intervienen en la formulación de la hipótesis que pretende dar solución al problema científico de la investigación.

De nivel empírico: Análisis y síntesis: Estudio de los contenidos sobre gestión de riesgos, y su tratamiento dentro del Control Interno (Resolución 60/11).

Encuestas a trabajadores de las áreas seleccionadas: para constatar el estado actual de la gestión y prevención de riesgos y el nivel de conocimiento que poseen sobre el tema; consultando con personas que puedan aportar sugerencias valiosas.

Métodos de trabajo de campo (observación científica y medición): utilizados para la búsqueda y recogida de la información sobre los eventos adversos.

El aporte consiste en que la metodología aplicada sirve de guía para la gestión y prevención de riesgos en la organización, además presenta una detallada información de la entidad la cual sirve como material de estudio para alcanzar una administración de riesgo eficiente y alcanzar los objetivos del control interno.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo está referido a la sistematización teórica del objeto de investigación y el campo de acción. En el mismo se exponen una serie de elementos de orden conceptual que sirven para fundamentar aspectos vinculados al Control Interno y su Componente de Gestión y Prevención de Riesgos.

1.1 Surgimiento y evolución histórica del Control Interno

Desde la antigüedad se ha hecho referencia al control, al control sobre los bienes, sobre las cosechas, sobre los animales, sobre los actos de comercio. Según Maza (2000, p. 26) las tablillas mesopotámicas sirvieron para realizar los primeros registros. La forma de llevar este control fue a partir de escritos o anotaciones, en cuerdas anudadas o *quipus*, en tablillas de piedra o de materiales como el marfil, en papiro después, hasta la aparición de la invención de la imprenta, estos avances se presentaron en Mesopotamia, Grecia, Egipto y Roma. Citado por (Vázquez, 2016)

Según (Escobar, 2008, p. 80) en Mesopotamia, se creó el código Hammurabi cuya finalidad fue unificar todos los códigos de la época y de épocas anteriores en materia civil, penal y de comercio y obtener el control de las leyes evitando de esta manera que cada persona ejerciera justicia a su manera. Con el pasar del tiempo se hizo necesario llevar dichas anotaciones en libros para no olvidar los detalles e ir involucrando todo lo que se considerara necesario supervisar o controlar de manera continua. Citado por (Vázquez, 2016)

Las anotaciones en libros dieron paso con el tiempo a la aparición del uso de la partida doble. En Hernández (2006, p. 38) la contabilidad por partida doble constituye un conjunto completo y redondo de registros, totalmente relacionados entre sí, que ofrecen una visión global y, al mismo tiempo, tan detallada como se quiera de la empresa. De esta forma la técnica contable se ha ido desarrollando hasta lograr su evolución en la actualidad como sistema de información, la cual permite apoyar la toma de decisiones para todo tipo de usuarios. Citado por (Vázquez, 2016)

El origen del control interno se logra determinar desde la aparición de la partida doble, ya que esta es una medida de comprobación, sin embargo, a final del siglo XIX fue donde los empresarios centraron su esfuerzo en establecer y crear modalidades sistemáticas que ayudaran a salvaguardar sus intereses, teniendo en

cuenta que el crecimiento de sus actividades no les permitía tener control total de la observación y vigilancia de los procedimientos gerenciales y operativas de las mismas, creando vulnerabilidad en la aparición de fraudes y robos. Citado por (Villalba, Calderon, 2020)

Pero fue hasta 1985 en EEUU que un conjunto conformado por 5 representantes de

diferentes empresas del sector privado, fundan el COSO, direccionado a solucionar las dificultades que se venían presentando relacionadas a la falta de sentido de pertenencia en cuanto a sus responsabilidades frente a cada uno de los procedimientos en la organización este grupo estaba constituido por representantes de las organizaciones y asociaciones de autoridad competentes en esta rama, de esta forma se logra llegar a la orientación de auditoría interna o control interno que utilizamos en la actualidad, en el que no solo se tienen en cuenta las actividades financieras, sino que también es utilizado desde una óptica general, Miaja Fol (2010). Citado por (Villalba, Calderon, 2020)

El origen y la evolución del control interno es fundamental ya que, por medio de las vivencias y el crecimiento empresarial, se logra ver la necesidad de controlar y organizar las operaciones, necesidad que hasta el día de hoy viven todos los empresarios y personas en su vida cotidiana con el fin de garantizar la protección y cuidado de sus beneficios. Citado por (Villalba, Calderon, 2020)

Las empresas que desde la antigüedad han sido capaces de quedar en pie generación tras generación adaptándose a los cambios, lo han logrado a través de la aplicación del control de sus procesos, de la supervisión, de la mejora en sus prácticas empresariales. Tal es el caso, según Press (2011, p. 207) de Hoshi, considerado el hotel más antiguo del mundo, ha estado en funcionamiento desde el año 718; Le Moulin Richard de Bas es una papelería de origen francés que ha estado en funcionamiento desde 1326; o en Latinoamérica la empresa José Cuervo que es el número uno en producción de tequila desde 1795. Citado por (Vázquez, 2016)

Pero en esa época de la historia, aún no se tenía la concepción de las teorías de la administración. Estos empresarios aprendieron que era necesario conocer cuáles eran sus gastos, sus ingresos, el valor que debían pagar por concepto de impuestos al Estado y a la iglesia, abriendo el paso lentamente a lo que hoy se conoce como el control Citado por (Vázquez, 2016)

A principios del siglo XX, Henry Fayol determina que toda organización debe considerar para una efectiva administración varios componentes básicos que apoyan el proceso administrativo que son la planeación, la organización, la dirección y el control. El planear hace referencia al diseño de las estrategias mediante las cuales se va a dar cumplimiento a los objetivos que permitirán lograr la meta o metas trazadas por la alta gerencia. Toda empresa debe tener un plan de acción y para ello es necesario que todos y cada uno de sus colaboradores se comprometan, independientemente de su rol dentro de la organización. Citado por (Vázquez, 2016)

El organizar se refiere a la disposición de todos los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos, asignación de tareas y funciones que al ser realizadas de forma individual permitan el logro en colectivo. El dirigir guarda relación con la motivación que se le brinda a todo el equipo de trabajo, la comunicación efectiva y asertiva. Las tareas son realizadas por personas y el clima organizacional juega un papel importante en la productividad de cada empleado. Citado por (Vázquez, 2016)

El control se refiere a la verificación del cumplimiento de los objetivos, estableciendo un comparativo entre lo planeado con lo ejecutado para determinar las posibles causas de las diferencias y aplicar los correctivos necesarios. El control debe realizarse en todo momento en pro del mejoramiento continuo. Para Velásquez (2000, p. 34) el control es un proceso continuo. De esta forma las organizaciones buscan mejorar los procesos y elevar sus niveles de productividad en cada periodo. Citado por (Vázquez, 2016)

En la medida que las empresas fueron haciendo más complejos sus procesos, se hizo necesario establecer más controles y mejorar los procesos operativos, optimizar los tiempos de producción, lograr una mayor eficiencia en el manejo de los costos, de igual forma se observa la necesidad de separar la función de los dueños o propietarios de la dirección de la empresa. Por tanto, el Control Interno en las organizaciones surge como una necesidad para apoyar el logro de los objetivos fijados por la alta gerencia y se ha convertido en un factor de vital importancia para todo tipo de organización a nivel mundial Citado por (Vázquez, 2016)

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre

su gestión a las personas interesadas en ella. La Gestión de Administración del sector público es la institución integrada por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado. Citado por (Mendoza, García, Delgado & Barreiro, 2018)

Un excelente sistema de control interno es aquel que no daña las conexiones empresa-clientes y mantiene, en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de dirigentes y subordinados. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad (González, 2013). Por consiguiente, de acuerdo con la necesidad del negocio y la actividad, se debe tener en cuenta, según el país, sus políticas y leyes, qué modelo de control interno conviene aplicar. En tal sentido, se hará referencia a los más relevantes que existen internacionalmente.(Quinaluisa, 2018)

El significado de control interno ha sufrido modificaciones a medida que han evolucionado las estructuras organizacionales:

Existen diversas definiciones y muchas confusiones al utilizar el término de control interno, para ello es importante esclarecer que consta de cinco componentes, relacionados entre sí, funcionando como un sistema (Coopers y Lybrand, 1997:05) “aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz; los componentes se derivan en: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión”(Universidad del Zulia, 2019) colectivo de autores

-Según el COSO III (2013, p. 4): El control interno es un proceso llevado a cabo 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 razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. Citado por (Vázquez, 2016)

-Mejía, (2006), define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de

directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. . Citado por (Mendoza, García, Delgado & Barreiro, 2018)

-Chiavenato, (2004) Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable. Citado por (Mendoza, García, Delgado & Barreiro, 2018)

-Chacón, (2002) define como la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable. Se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades. Citado por (Vázquez, 2016)

1.1.1. Evolución del Control Interno en Cuba

Es incorrecto pensar que el Control Interno en Cuba surge en los años 90. Por ello debemos remitirnos al año 1959 cuando triunfa la Revolución cubana. Por supuesto que ya en aquellos años existían controles pues todo era propiedad privada y al dueño le interesaba mucho que todos sus recursos se utilizaran de una forma óptima. Al triunfar la Revolución todo pasa a ser propiedad del Estado, que todavía no tenía una política económica definida. Por lo tanto se comienza a experimentar con distintos sistemas de direcciones como lo fueron el financiamiento presupuestario, luego el cálculo económico, y así sucesivamente sistemas como el de registro económico y de Dirección y Planificación de la economía. Citado por (Betancourt,2016).

Es por todo esto que en 1967 se puede observar un deterioro de la contabilidad y el Control Interno. Entre 1975 y 1976 se promulga el Sistema Nacional de la Contabilidad. Ya en 1986 cobra fuerzas la necesidad del control interno y es entonces en la década de los 90 que se puede apreciar la recuperación de la Actividad Contable y exigencia de los controles. La normativa contable había adoptado estándares internacionales tratando de buscar alternativas para el desarrollo económico del país. En 1997 en el V Congreso del Partido se promulga la Resolución Económica, además es en esta etapa donde surgen el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), Casas Consultoras, etc. Citado por (Betancourt,2016).

En Cuba, desde 2003 el Ministro de Finanzas y Precios estableció las pautas para regir el control interno, adoptando cinco componentes que establecían los informes COSO a nivel internacional. En la actualidad, este sistema se encuentra regido por la Resolución No. 60 de 2011, creada por la Contraloría General de la República de Cuba. Se incluyeron los riesgos en la nueva concepción del control interno, así como una adecuada rendición de cuentas. El control interno confluye con el de gestión en las organizaciones ya que los dos están dirigidos al despliegue de las estrategias y a la eficiencia y eficacia organizacional, este último se manifiesta a través de herramientas que se han desarrollado en los últimos tiempos como el cuadro de mando integral y la gestión por procesos. Estas herramientas se integran a los componentes y normas del control interno evolucionando hacia una gestión integrada del sistema. El componente ambiente de control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia CI. Citado por (Vega,Marrero, 2021)

El ambiente de control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión. La actualización de los Lineamientos para el período 2016-2021 es el resultado de un largo período de trabajo que culminó en abril de 2016 con su aprobación por el VII Congreso del Partido y posteriormente por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). Su artículo 6 plantea: «Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciéndolo más racional» (Partido Comunista de

Cuba [PCC], 2017, p. 4). El artículo 8, más a lo interno de la esfera empresarial, orienta que hay que: «continuar otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno, así como mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto» (PCC, 2017, p. 4). En su Modelo Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección, el artículo 271 refiere que hay que fortalecer el control interno y externo ejercido por los órganos del Estado, los organismos, las entidades, así como el control social sobre la gestión administrativa; además, se debe promover y exigir la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos (PCC, 2017). Citado por (Vega,Marrero, 2021)

A partir de la actualización del modelo económico cubano se reducirá al mínimo la cantidad de estas unidades sin afectar el cumplimiento de sus funciones, lo que significará un ahorro significativo de personal y del presupuesto del Estado en términos de recursos materiales y financieros. Por otra parte, el actual modelo de gestión no contempla la creación de unidades presupuestadas para ofrecer servicios productivos ni para la creación de bienes, aunque en los últimos tiempos estas organizaciones en Cuba han incluido la producción de bienes en su objeto social. Citado por (Vega,Marrero, 2021)

El control interno en el sistema empresarial es más denso que en las entidades presupuestadas. En estas últimas no es objetivo controlar algunos elementos que marcan la diferencia con el sistema empresarial, por ejemplo, la planificación se controla en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada y se analiza periódicamente el cumplimiento de la estrategia integral en la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) o en la empresa (en los valores éticos se evidencia la implantación del procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la OSDE y sus reservas). Citado por (Vega,Marrero, 2021)

El sistema de CI surge dada a la situación económica existente en nuestro país, la cual estaba caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros a causa de la influencia de un entorno internacional muy adverso y por las radicales transformaciones que existía. Por lo que se hizo necesario que se contara con una herramienta que permitiera fortalecer el control en interés de frenar las violaciones y los hechos delictivos en todos los frentes de la entidad. En las

nuevas condiciones de la economía cubana y a partir de los lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido, en materia de política económica, se pretende perfeccionar el modelo de gestión económico cubano basado este ampliamente en la contabilidad y el CI teniendo como principios. Citado por (Medero,2018):

- La racionalidad coma base de la economía.
- No permitir la concentración de la propiedad.
- Rechazo a las ilegalidades y la corrupción.
- La preeminencia de la planificación sobre los mecanismos de mercado.
- La gradualidad e integralidad en la planificación de los cambios.
- Romper dogmas, cambios de mentalidad.
- Consulta popular.
- Papel decisivo de los cuadros en su dirección.

1.2. Gestión y Prevención de Riesgos como componente del Control Interno

El componente de gestión y prevención de riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los peligros que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Se estructura en las normas siguientes: identificación de riesgos y detección del cambio (IRDC), determinación de los objetivos de control (OC) y prevención de riesgos (PR). Este, sin duda, ha cobrado fuerza en los últimos tiempos como componente clave del control interno (Vega de la Cruz y Tapia Claro 2018). Por otra parte, los autores reconocen que este componente se debe integrar al sistema empresarial mediante un enfoque multicriterio y de gestión. Citado por (Vega,Marrero 2021)

Las normas ISO 31000 y 3110 poseen las explicaciones necesarias para llevar una gestión de riesgos meridiana, al respecto declaran: El marco de trabajo de la gestión de

riesgos es un conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones de la organización para el diseño, la implantación, el seguimiento, la revisión y la mejora continua de la gestión del riesgo en toda la organización (Organización Internacional de Normalización, 2015a). La apreciación del riesgo comprende los elementos centrales del proceso de gestión del riesgo que se definen en la norma NC-ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2015a). La norma ISO 31000 expone las directrices generales de la gestión de

riesgo y la ISO 31010 expone las herramientas convencionales para desarrollar el proceso. Citado por (Soler, Pirela & Navarro, 2020).

Como afirma Quirós (2003) presidente del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica: “El control interno y la Administración de los Riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener una consideración similar”. Para Padilla (2002) toda organización que pretenda alcanzar el éxito, sea pública o privada, debe identificar, evaluar y administrar sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de eficientes sistemas de Control Interno. Citado por (Medero, 2018)

Toda entidad debe crear sus propias herramientas para la evaluación de riesgos, este componente debe convertirse en parte natural del proceso de planificación estratégica, donde se asuma dicha evaluación como una necesidad indispensable y un instrumental clave para poder desarrollar los objetivos del Control Interno, se debe realizar a través de un proceso continuo y básico para la organización, una constante revisión, actualización y mejora del Control Interno, sobre la base de un sistema específico de detección y valoración de riesgos con las características propias de la entidad. Citado por (Medero, 2018)

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización obtenga una seguridad razonable, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. La Administración Pública que es la institución integrada por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado (Gamboa, Puente & Vera, 2016).

Esa gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondientes tiene como destinatario último a la sociedad civil considerada de manera integral, pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática. El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas. (Gamboa, Puente & Vera, 2016). Citado por (Prada, 2018)

En ese ámbito, el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido integrándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las entidades públicas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances recientes en las ciencias de la economía y la administración; estableciendo la aplicación de prácticas administrativas modernas, incorporando elementos innovadores para la gestión y la gerencia pública. Es notorio que los mandatarios y los empleados subordinados han reconocido su responsabilidad por establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la entidad pública, así como promover las disposiciones necesarias para garantizar razonablemente una alta eficiencia en su implantación y funcionamiento, con el fin de estimular la eficiencia de las operaciones, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia que fortalezcan el cumplimiento íntegro y oportunamente de su misión(Gamboa, Puente & Vera,2016).

1.3. Los Riesgos Empresariales. Definición y clasificación.

La evolución de la administración de riesgos ha permitido que se establezcan acciones, ya no aisladas, sino de manera estructurada e integral, para identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, con el propósito de responder con medidas efectivas para su manejo. Citado por (Moreno,2018)

La normatividad sobre riesgos empresariales ha evolucionado y en la actualidad un importante referente internacional es la norma ISO 31000, que establece para la administración de riesgos, principios que fundamentan la gestión de riesgos, un marco de referencia que delimita y direcciona la misma y un proceso para la gestión de riesgo que facilita su ejecución(EAFIT,2017).Citado por (Moreno,2018)

Los riesgos han evolucionado y su estudio adquiere mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial. Allí se evidencia aún más la necesidad de controlar las amenazas que pueden afectar el normal funcionamiento de toda empresa y generar pérdidas, que van desde lo económico hasta la afectación a las personas, pasando por el deterioro del medio ambiente o de la imagen corporativa. (García, 2016)

A continuación aparecen algunas de las definiciones que se pueden encontrar en diversas bibliografías acerca de esta temática.

Definiciones de riesgo según diferentes autores:

Autor	Año	Concepto de riesgo
Portillo Tarragona	2001	Expresa que el riesgo es la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida y pérdida la obtención de una rentabilidad por debajo de la esperada. De este modo es bastante habitual asociar el riesgo con variabilidades de rentabilidad, en sus diferentes acepciones, de manera que habrá tantos tipos de riesgo como rentabilidades
Universidad Nacional de Colombia	2001	Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
J.C. Fragoso	2002	Potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.
De la Fuente	2003	El riesgo es la incertidumbre acerca de un evento futuro asociado tanto a un resultado favorable como a un resultado adverso. Desde el punto de vista del análisis financiero, el interés es observar aquellos eventos que como resultado de la incertidumbre, producen pérdidas a una institución.
Universidad Nacional de Colombia	2004	El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.
Juan Pablo Zorrilla Salgado	2004	El riesgo es la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida) existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione

		un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.
Félix Gonzalo Alonso	2006	Desde una perspectiva más económica, se entiende por riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas).
Estupiñán	2006	La gestión de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, para proveer seguridad razonable en la relación con el logro del objetivo de la entidad.
Anelsy Turiño Hurtado	2007	Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en la interrelación de tres componentes esenciales: Severidad o magnitud. Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia Nivel de Riesgos.
Project Management Institute	2010	Un riesgo es un evento condición incierta que si sucede tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los ojetivos pueden incluir alcance, el

		cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y si sucede uno o más impactos.
Fernández	2010	Riesgo puede ser considerado como el impacto y probabilidad de que una amenaza puedan afectar de manera potencial de pérdida o disminución de la oportunidad de ganancia la consecución de los objetivos.

Clasificación de los riesgos.

Aliber (1983) y López (1998) clasifican los riesgos de la empresa en económicos y financieros. Reconocen como económicos aquellos riesgos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel del resultado de explotación de una firma y que viene determinado por un conjunto de factores inherentes al mercado en el que se mueve la compañía y propios de su situación, en el que no tiene nada que ver su estructura financiera. Como riesgo financiero identifican la contingencia o probabilidad de incurrir en una pérdida patrimonial como resultado de una transacción financiera, o bien por mantener un desequilibrio o posición entre determinados activos y pasivos. Los riesgos de mercado, liquidez y de crédito clasifican dentro de los riesgos financieros. Citado por (Mederos, 2018)

Atendiendo a la fuente del riesgo estos se dividen en riesgos provenientes del entorno y riesgos propios de la actividad empresarial. Esta clasificación elemental resulta muy operativa a la hora de definir los eventos que pueden producir un impacto en los resultados de la organización. En forma similar, la Resolución No. 60-11 de la Contraloría General de la República propone la división de los riesgos en internos y externos, reconociendo como riesgos internos aquellos provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; y como riesgos externos, los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos. (Mederos, 2018)

Otra clasificación divide los riesgos en estáticos y dinámicos. Se clasifican como estáticos aquellos riesgos relacionados con la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano. Los riesgos

dinámicos son provocados por las exigencias de los cambios del entorno y la organización: nueva tecnología, condiciones ambientales, expectativas del consumidor y otros. Citado por (Mederos, 2018)

Las inversiones financieras en renta fija o variable están expuestas a riesgos de diferente naturaleza y en los mercados financieros, los autores, (Rosey Hudgins, 2005), (Cihá'k, 2004), (Saunders y Cornett, 2002), (Basel, 2001), distinguen cinco clases de riesgo(Gaytán,2018):

1.- Riesgo de Mercado: En los mercados financieros, como en cualquier otro mercado, los precios están sujetos a las fuerzas de la oferta y la demanda. La variabilidad de los precios, conforman el factor del riesgo de mercado. (Gaytán,2018)

2.- Riesgo de Crédito: Un sector importante de las inversiones está sujeto al riesgo de que el deudor de una obligación no pueda cumplir con la misma. (Gaytán,2018)

3.- Riesgo de Liquidez: Los flujos de caja que ingresan no siempre se corresponden con las necesidades de liquidez que genera el cumplimiento de las obligaciones contratadas. Los faltantes de liquidez en los mercados financieros deben ser cubiertos en forma inmediata. (Gaytán,2018)

4.- Riesgo Operativo: Es la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones. También incluye las fallas humanas, el fraude y desastres ocasionados por fuerzas naturales y accidentes, que impidan continuar con las operaciones o que reduzcan la capacidad operativa.(Gaytán,2018)

5.- Riesgo Legal: Es la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que las instituciones llevan a cabo.(Gaytán,2018)

Atendiendo a las consecuencias se clasifican en riesgos puros y especulativos. Los riesgos puros, objeto de la investigación, son aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida: accidentes de trabajo, huracanes, rotura de equipos, etc. Por el contrario, la consecuencia de la ocurrencia de los riesgos especulativos puede ser una pérdida o una ganancia. Se presupone que los riesgos puros son siempre para evitar o por lo menos hacer esfuerzos para reducir su efecto que no puede ser otro que negativo. La estrategia del empresario no será idéntica enfrentándose a estos dos tipos de riesgo. (Mederos, 2018)

Otra clasificación divide los riesgos en estáticos y dinámicos. Se clasifican como estáticos aquellos riesgos relacionados con la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano. Los riesgos dinámicos son provocados por las exigencias de los cambios del entorno y la organización: nueva tecnología, condiciones ambientales, expectativas del consumidor y otros. (Mederos, 2018)

1.4 .Metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos organizacionales.

Para dar cumplimiento al objetivo general y los específicos trazados en la investigación, fue necesario realizar una profunda revisión de investigaciones precedentes. La metodología seleccionada es la elaborada por Martínez, Hernández y Hernández (2008-2009), la cual parte de la legislación vigente, se armoniza con los estándares internacionales y ha sido validada en un grupo de empresas a través del Proyecto de Gestión de Riesgos que desarrolló el Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Holguín (período 2010–2013) y en la realización de Trabajos de diplomas.

Para el desarrollo de esta metodología es necesario conocer algunos conceptos básicos que serán utilizados continuamente:

Proceso: una serie prevista de acciones u operaciones que describen clara detalladamente, en forma ordenada y secuencial, desde una fase de realización a otra, un conjunto de procedimientos necesarios para iniciar, desarrollar y concluir unas de las fases principales de una entidad.

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

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

Fase 1: Identificación del riesgo

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

Se entiende por objetivo un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos.

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

- Características de los objetivos empresariales.
- Control de los objetivos.

Los criterios de medidas pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, de esta manera, no sólo los indicadores de cantidad son procedentes. Pueden también utilizarse criterios referidos a tiempo para lograrlos, calidad a alcanzar, nivel técnico o profesional a lograr y muchos otros.

Los objetivos de una entidad son clasificados en cuatro categorías:

Estratégicos: objetivos de alto nivel, alineados con la estrategia y la misión. Permiten derivar objetivos de alcance intermedio, que sirven como escalones para lograr los fines más importantes.

Operacionales: relacionados con la efectividad de las operaciones de la entidad, la utilización eficiente y eficaz de los recursos y la consecución del objeto social.

De información: referidos a la obtención de información confiable. Preparación y utilización de Estados Financieros fiables, incluyendo estados financieros interinos y condensados y datos financieros seleccionados derivados de tales estados.

De cumplimiento: dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

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

2-Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales.

Este punto requiere de un conocimiento exhaustivo de todas las instalaciones y del proceso operativo de la entidad. La administración de Activos Fijos Tangibles (AFT) es considerado un proceso transversal a todos los procesos que desarrolla una entidad cualquiera pues es necesaria la presencia de estos para realizar sus actividades.

Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio. Es necesario determinar no solo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancias puede ser afectada. Debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

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

A nivel de empresa los riesgos pueden ser consecuencia tanto de factores internos como externos:

Factores externos:

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

Factores internos:

- La estructura de la organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.
- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la entidad.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de la apropiación indebida de los recursos.

- Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

4-Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos generales o específicos, atendiendo al ámbito en que se aplique la metodología.

a) Descomposición de los procesos en tareas y la identificación de eventos que puedan suceder en cada una de ellas.

b) Aplicación de las técnicas para la identificación de eventos. Las técnicas más comunes son:

- Organigramas.
 - Estados Financieros.
 - Manuales: los mismos pueden ser: manuales de operaciones, de seguridad, o de seguros.
 - Inspecciones.
 - Entrevistas.
 - Contratos.
 - Proyectos: Esta herramienta permite analizar en los programas de expansión de las entidades, algunos riesgos que se podrían evitar al momento de la construcción como son: incorporación a la seguridad de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de: iluminación, ventilación, medios de escape, protección contra incendios, entre otros.
 - Inventarios.
 - Talleres de trabajo.
 - Cuestionarios y encuestas.
- a) Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma: Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten cuando se sobrepasa el umbral preestablecido.
- b) Seguimiento de datos de eventos con pérdidas: El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar

acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos.

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

Para facilitar el análisis de los riesgos se debe proceder a clasificarlos, por lo que se proponen los grupos siguientes:

-Riesgos de las propiedades físicas.

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

-Riesgos que nacen de las leyes y contractuales: La posesión de edificios, predios, maquinaria, anuncios, antenas, elevadores y en general cualquier propiedad, así como las actividades propias del perfil de la entidad, son fuentes potenciales para causar daños a terceros en sus personas o en sus bienes. De esta manera si una empresa llega a causar un daño a vecinos o visitantes por sus operaciones o actividades, la ley la hace responsable y la obliga a reparar el daño e indemnizar a los perjudicados.

-Riesgos personales: En general son daños a la integridad físicas de las personas.

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

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

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con mayor precisión las oportunidades y amenazas. Entre las áreas de impacto se encuentran: Activos y recursos de la organización, ingresos, costos de actividades tanto directas como indirectas, recursos humanos, desempeño, tiempos y programas de actividades, del entorno,

prestación de servicios o producción, intangibles, tales como reputación, imagen, buena voluntad, calidad de vida, comportamiento organizacional y eficiencia económica.

Cada entidad definirá de acuerdo a los indicadores a través de los cuales evalúa sus objetivos, o los que caracterizan a sus áreas de resultados claves o factores claves de éxito, las áreas de impacto en que concurre el riesgo además de las que se proponen.

Fase 2: Evaluación de riesgos

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

a)Análisis cualitativo y cuantitativo (medir y jerarquizar) los riesgos identificados. Con el objetivo de determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura, se deben tener en cuenta las circunstancias que influyen sobre estos y si son realmente relevantes para el riesgo que estamos evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de riesgo y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar. En esta etapa se realizan dos acciones fundamentales:

-Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.

-Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos, de esta forma podremos determinar, cuales son los más importantes y urgentes que requieren de atenciones inmediatas y cuales los de menor importancia que podrían ser atendidos posteriormente.

Las evaluaciones de riesgo se presentan de forma tal que faciliten su utilización. En especial, en la evaluación cualitativa, donde los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, luego se confeccionan los mapas de riesgo.

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

Al estimar la frecuencia e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A forma de ejemplo se pueden establecer cuatro tipos generales de medida:

-Medición nominal: es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, la tecnológica o medioambiental.

-Medición ordinal: en este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos.

-Medición de intervalo: utiliza una escala de distancias numéricas iguales.

-Medición por ratios: una escala de este tipo permite concluir que, si el impacto posible de un evento se le asigna un 3 y al de otro se le asigna un 6, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero. 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.

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

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

a) Método del criterio de frecuencia de Prouty:

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

-Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula, prácticamente el evento no sucede.

-Riesgo ligero: Aunque posible, el evento no podría suceder en corto plazo.

-Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.

-Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

Método del criterio de gravedad o financiero:

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

-Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y este lo asume.

-Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

-Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.

Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la entidad.

Estos dos métodos pueden resultar apropiados cuando no existe información suficiente para hacer una evaluación. Si no existen los desarrollos matemáticos específicos para el tratamiento de la información subjetiva e incierta. Además existen los siguientes métodos: el método de esquema de puntos, el método de árboles lógicos, el método de evaluación y propuesta de tratamiento (SEMPTRI).

Métodos cuantitativos de análisis de riesgos:

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

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

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

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

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

Fase 3: Control de riesgos

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

- Evitar el riesgo: Significa eliminar la actividad que probablemente genera el riesgo cuando esto es posible.
- Eliminar sus causas y reducir los efectos.
- Cambiar las consecuencias para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas.
- Retener o asumir el riesgo.

- Transferir el riesgo: Algunos tipos de situaciones pueden ser solucionadas mediante la transferencia:
- Cuando el riesgo es demasiado grande para que la organización pueda retenerlo y conservar energía para alcanzar sus objetivos.
- Cuando hay obligación oficial de transferir.
- Cuando se transfiere un riesgo parcial o totalmente, la organización adquiere un nuevo riesgo: que la organización a la que se ha transferido el riesgo no pueda administrarlo eficazmente.

La transferencia de riesgos, reconocida en la teoría general del riesgo como cobertura, puede realizarse mediante estrategias internas o externas. Las estrategias internas (o de protección natural) son aquellas que la empresa puede poner en práctica a partir de sus propias operaciones. Las estrategias externas son las que contemplan la utilización de instrumentos producidos por agentes exógenos a la empresa, por lo que su adopción no afectará ninguna de las políticas y estrategias previamente establecidas. Tienen gran aplicación en la administración de los riesgos financieros.

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

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

Medidas Organizativas:

- Elaboración de políticas y objetivos de seguridad e higiene: Se establecen los objetivos (corto, mediano, largo plazo) y para cumplirlos se realizan planes de acciones.
- Elaboración de la política integral/integrada: es de carácter global para todas las áreas y aplicada a toda la empresa.
- Organigramas, responsabilidades y funciones por parte de la alta dirección.
- Organización operativa de la seguridad: programas de inspección, control de la calidad.

Medidas Materiales:

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

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

Medidas Humanas:

Programas de formación y/o preparación de las personas para enfrentarlos riesgos. Simulacros de actuación ante fenómenos. Servicio de vigilancia permanente. Elaboración de manuales donde se describen los procedimientos de operaciones. Aplicación de la medicina preventiva, (exámenes médicos periódicos), etc.

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

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

-Prevención: Se relaciona con la frecuencia, es adelantarse a un suceso para tratar de evitar que ocurra, se ataca la causa y se disminuye el número de ocurrencias. Ej: poner rejas contra robos, alarmas, entubar cables eléctricos, señalar prohibición de fumar, señalar áreas de mantenimiento a maquinarias, lugares en construcción, etc.

-Previsión: Es proyectarse en el momento en que ocurra un suceso que no se pudo evitar, es tener a mano herramientas que permitan aminorar el daño y reponerse en el menor tiempo posible. Ej: medidas de rehabilitación, control de recursos, control de piezas de repuesto, etc.

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

La protección natural es la más aplicada para la cobertura de los riesgos de operación. Las opciones de tratamiento de riesgos se evalúan sobre la base de su eficacia para reducir las pérdidas potenciales y/o alcanzar un beneficio adicional. La opción más apropiada será la que alcance un balance favorable entre el costo de su implementación y los beneficios derivados de la misma.

Un análisis particular merece los riesgos de muy poca frecuencia, pero de consecuencias muy severas. Su tratamiento quizás amerite acciones de

tratamiento de riesgos que no serían justificables en el terreno de lo estrictamente económico. Asimismo, los requerimientos de cumplimiento de la legislación vigente están por encima de cualquier análisis de costo- beneficio.

1-Elaboración del Plan de Medidas de Control.

Esta etapa nos permite analizar un conjunto de soluciones y su factibilidad o no de ser aplicadas, ya sea antes de que se produzca un daño, durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrido este. Después de haber identificado los riesgos existentes y de haber decidido los efectos potenciales de la ocurrencia de los mismos, se debe analizar las posibilidades de controlar tales efectos.

La evaluación de un sistema de control, tanto antes de su implementación como después, debe estar basada en su efectividad económica. Es por ello que la implementación de cualquier programa de control de riesgos debe estar basada en un análisis de costo y efectividad del mismo.

CONCLUSIONES PARCIALES

1. Se proponen una serie de elementos teóricos fundamental para la investigación. En correspondencia a las normas internacionales, nacionales y tendencias actuales.
2. En el análisis aplicado al objeto y campo de acción de la investigación se evidenció que la gestión y prevención de riesgos es uno de los procesos fundamentales para el desarrollo de la administración.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS PUROS EN LA ONAT MUNICIPAL CACOCUM

El impacto de una buena gestión y prevención de riesgos en los procesos y operaciones que se materializan en una organización. Ha sido siempre un factor estratégico y beneficioso para el desarrollo eficiente de las actividades que constituyen el sistema de producción o de prestación de servicios. En este capítulo se aplica una metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos organizacionales de la ONAT Municipal de Cacocum.

2.1 Caracterización de la ONAT Municipal Cacocum.

La ONAT Municipal de Cacocum es una entidad subordinada al Ministerio de Finanzas y Precios, y a la ONAT Provincial, entidad rectora de los 14 municipios. Es una unidad presupuestada, perteneciente al Grupo Presupuestario de los Órganos de Dirección Estatal Nacional. **(Ver Anexo 1)**

Un aspecto esencial de cualquier organización es la definición de su misión que representa la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción, con los propósitos, fines y límites del servicio.

Misión: “Garantizamos el cumplimiento de las responsabilidades Tributarias, con un servicio de calidad en beneficio de la sociedad”.

La visión de la organización definida en el mencionado ejercicio estratégico que involucra a todo el personal de la oficina es la siguiente:

Visión: “Somos una administración que presta servicios tributarios con eficacia, empleamos técnicas y tecnologías novedosas y contamos con recursos humanos íntegros, motivados y profesionales”.

Objeto social:

Se establece por el Acuerdo No. 2915 de 1995, que la ONAT es la entidad encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios; desarrollar la organización para su recaudación en todo el territorio; organizar y dirigir la auditoría fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal, así como otras funciones o tareas derivadas de la Ley No. 113 del Sistema Tributario, de fecha 21 de noviembre de 2012 y otras normas referidas a la recaudación de tributos, aranceles y su control.

Para dar cumplimiento a sus objetivos la ONAT, según lo que establece el Acuerdo 2915, tendrá entre las principales atribuciones y funciones las siguientes:

- Garantizar y supervisar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales, tributarias y arancelarias.
- Favorecer las condiciones para el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, brindando la necesaria información y asistencia a los contribuyentes.
- Ejercer la actividad normativa y operativa en cuanto al Registro de Contribuyentes, y determinar el potencial de recaudación.
- Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, para lo cual realizará acciones de inspección, investigación y auditoría fiscal.
- Ejercitar la vía de apremio administrativo para el cobro forzoso de la deuda tributaria, conforme a lo establecido legalmente, procediendo al embargo de activos o cualesquiera otros bienes de la propiedad de un contribuyente, cuando debidamente quede probado el incumplimiento o la evasión de sus obligaciones tributarias.
- Imponer los recargos y sanciones que procedan por el incumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Requerir de la personas naturales o jurídicas, toda clase de actuaciones, informes o antecedentes con trascendencia tributaria derivados de sus relaciones económicas, financieras o profesionales con otras personas.
- Recopilar, sistematizar, procesar y analizar la información tributaria y no tributaria.
- Gestionar y controlar el cumplimiento de las obligaciones arancelarias que correspondan de los sujetos obligados con ellas y controlar su recaudación.
- Operar como unidad presupuestada realizando las funciones inherentes a ella.

Plantilla ONAT Municipal de Cacocum.

Cargos	Cantidad
Director	1
Subdirector	1
Oficial de Cumplimiento	1
Especialista principal	1
Asistencia al Contribuyente	1
Registro de Contribuyentes	1

Control de la Recaudación	1
Control de Obligaciones	1
Gestión de la Deuda	1
Fiscalización Tributaria	2
Asesora Legal	1
Tramitador de Documentos	1
Tecnologías Informáticas	1

Tabla 1: Elaboración personal.

Sus principales proveedores y suministros son:

Proveedores

SEPSA
ONAT Oficina Central
Empresa provincial Suministros Holguín
Correos de Cuba
ETECSA, correos
Empresa Eléctrica
FINCIMEX

Suministros

Servicios de seguridad
Materiales de oficina
Recursos recibidos de las inversiones
Servicios de correos
Servicios telefónicos
Energía Eléctrica
Diesel, gasolina, grasas y aceites

FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

- Estimulación, motivación y capacitación de los trabajadores.
- Perfeccionamiento de la Organización.
- Implementación de Sistemas de Información integrados, actualizados y efectivos.
- Fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo.
- Modernización sistemática de las tecnologías y actualización de los procedimientos.
- Implementación de los nuevos enfoques del Control Interno.

Los trabajadores de la ONAT comparten los siguientes valores:

- Patriotismo
- Profesionalidad
- Integridad
- Sentido de pertenencia

- Reconocimiento
- Honestidad
- Laboriosidad
- Responsabilidad
- Unidad

2.2 Diagnóstico de la gestión de riesgos en ONAT Municipal de Cacocum

La Oficina Nacional de la Administración Tributaria fue creada por el Acuerdo No. 2819 de fecha 25 de noviembre de 1994 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. El Acuerdo No. 2915, de fecha 30 de mayo de 1995, del propio Comité Ejecutivo, aprobó la creación de la Oficina Nacional de Administración Tributaria, así como los objetivos, funciones y atribuciones de la misma. Este acuerdo refleja la voluntad política de conformar una administración tributaria confiable que funciones adecuadamente, como condición básica para un sólido desarrollo económico.

Así las cosas, por la Resolución V 135 de fecha 20 de septiembre de 1995 del Ministerio de Finanzas y Precios dispuso la creación de la oficina como Unidad Presupuestada cuya denominación a todos los efectos legales es Oficina Nacional de Administración Tributaria, identificándose por las siglas de la ONAT. Posteriormente y adaptando esta última a las nuevas condiciones se aprueba la Resolución 12 de fecha 8 de junio del 2012 donde amplía las facultades de la ONAT una de ellas, por ejemplo, abrir y operar cuentas bancarias, en las sucursales de los bancos, Banco de Crédito y Comercio y el Banco Metropolitano SA, para que efectúe las operaciones que fuesen necesarias realizar, ajustándose a las disposiciones establecidas por la legislación vigente, del Banco Central de Cuba y el Ministerio de Finanzas y Precios. Lo que complejiza aún más el control interno. Como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano, la estrategia económico social y la ampliación, reconocimiento y fortalecimiento de la gestión de los diferentes actores económicos, se hizo necesario regular, de forma homogénea, la protección en todos los ámbitos de la vida a los trabajadores por cuenta propia, los de las cooperativas no agropecuarias y los de las micro, pequeñas y medianas empresas privadas.

Lo que vino a complejizar aún más la aplicación del Control Interno motivado por todas las normativas que en estos momentos fueron publicadas, que se aplican

desde el 1ro de enero del 2022. Por lo que se requiere una mayor preparación de los funcionarios de la oficina a través de las capacitaciones convocadas por los organismos e instituciones involucradas, así como por la auto preparación de los mismos. Tema que pueden ser objeto de posteriores investigaciones.

El sistema tributario cubano se basa en seis principios fundamentales:

- Legalidad: Los tributos son establecidos por la Ley.
- Generalidad: Todas las personas con capacidad económica deben contribuir al financiamiento del gasto público.
- Equidad: Concibe el gravar más a quien más puede contribuir y dar igual tratamiento ante el mismo hecho económico.
- Justicia social: Los tributos han de garantizar la redistribución de los ingresos entre todas las personas de la sociedad y proteger las capas de más bajos ingresos.
- Diversidad: Se gravan las tres fuentes fundamentales de capacidad económica: ingresos, consumo y patrimonio.
- Gradualidad: La incorporación de los nuevos tributos será gradual en la medida en que avance el desarrollo legislativo, al igual que la incorporación de los hechos económicos.

La ONAT Municipal de Cacocum al ser una dependencia de la ONAT Provincial, trabaja con el mapa de procesos de la ONAT Provincial donde se han identificado:

Procesos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos • Organización y sistemas • Asesoramiento Jurídico • Análisis e Investigación • Control Interno
Procesos Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al contribuyente. • Recaudación • Fiscalización
Procesos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión económico-financiera • Aseguramiento Técnico – Material • Gestión de la información • Seguridad y protección

Tabla 2: Elaboración personal.

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

En estos procesos se detectaron las insuficiencias que se muestran a continuación:

1. Incorrecta evaluación de los riesgos.
2. No se establece el nivel de incidencia de los riesgos.
3. Insuficiente comunicación de los riesgos

Para la realización del diagnóstico del estado actual de la gestión y prevención de riesgos en la ONAT Municipal de Cacocum. Se realizó una encuesta a trabajadores de la entidad. Referidas a aspectos que se necesitaban diagnosticar que a continuación se muestran: **(Ver Anexo 2)**

- El grado de implementación que se ha desarrollado de las normas del componente gestión y prevención de riesgos de la legislación vigente (Resolución 60/2011).
- El conocimiento de los trabajadores acerca de los principales riesgos y peligros potenciales y el tratamiento que se le da a cada uno. Así como la sistematicidad de la elaboración del Plan de Prevención.
- Las condiciones que de acuerdo con la legislación existente en el país y las necesidades de actualización. En correspondencia con los cambios se deben crear en la entidad para que la gestión y prevención de riesgos.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestastas realizadas a los trabajadores:

Positivo:

- Se encuentra elaborado el Plan de Prevención con todos sus elementos definidos.
- Todas las áreas tienen fijados sus objetivos y metas a cumplir.
- Poseen la resolución 60/2011.
- Ante casos de desastres naturales los trabajadores de la Oficina conocen las responsabilidades y tareas que le corresponden.

Negativo:

- No tienen identificados los principales riesgos externos ni las causas que los pueden provocar.
- Insuficiente conocimiento de la relación que existe entre los riesgos identificados y los objetivos de trabajo de la entidad.

- En la mayoría de los casos confunden los riesgos con las causas, lo que dificulta su tratamiento.
- Las medidas del plan de prevención, no han sido efectivas.
- No se realiza en todas las áreas un chequeo sistemático del plan de prevención.
- Falta de asesoramiento, supervisión, y control por sus organismos rectores.

2.3 Aplicación de la metodología para la administración de riesgos puros en la ONAT Municipal de Cacocum

En este epígrafe se dará a conocer los resultados obtenidos luego de la aplicación del procedimiento de administración de riesgo en los procesos claves y estratégicos, para dar cumplimiento al objeto social y la misión de la entidad.

Fase 1: Identificación de riesgo

Paso 1: Determinación de los objetivos de la entidad.

La creación de la Oficina Nacional de Administración Tributaria tuvo como objetivo central ejecutar la política tributaria del gobierno cubano. Velando entre otras disposiciones legales tributarias, por la aplicación estricta de la Ley 73 del Sistema Tributario, de fecha 4 de agosto de 1994 y del Decreto-Ley 169. De las normas generales y de procedimientos tributarios, de fecha 10 de enero de 1997. Normativas que en la actualidad están derogadas, por la entrada en vigor el 1 de enero del año 2013 de la Ley 113 del 2012 del Sistema Tributario y el Decreto 308 Reglamento de las Normas Generales y de los Procedimientos Tributarios. Emitido por el Consejo de Ministros de fecha 31 de octubre de 2012, que vinieron a perfeccionar lo que en materia tributaria se había normado hasta el momento.

Se establece por el Acuerdo No. 2915 de 1995, que la ONAT es la entidad encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios; desarrollar la organización para su recaudación en todo el territorio; organizar y dirigir la auditoría fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal, así como otras funciones o tareas derivadas de la Ley No. 113 del Sistema Tributario, de fecha 21 de noviembre de 2012 y otras normas referidas a la recaudación de tributos, aranceles y su control. Para dar cumplimiento a sus objetivos la ONAT, según lo que establece el Acuerdo 2915, tendrá entre las principales atribuciones y funciones las siguientes:

- Garantizar y supervisar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales, tributarias y arancelarias.

- Favorecer las condiciones para el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, brindando la necesaria información y asistencia a los contribuyentes.
- Ejercer la actividad normativa y operativa en cuanto al Registro de Contribuyentes, y determinar el potencial de recaudación.
- Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, para lo cual realizará acciones de inspección, investigación y auditoría fiscal.
- Ejercitar la vía de apremio administrativo para el cobro forzoso de la deuda tributaria, conforme a lo establecido legalmente, procediendo al embargo de activos o cualesquiera otros bienes de la propiedad de un contribuyente, cuando debidamente quede probado el incumplimiento o la evasión de sus obligaciones tributarias.
- Imponer los recargos y sanciones que procedan por el incumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Requerir de la personas naturales o jurídicas, toda clase de actuaciones, informes o antecedentes con trascendencia tributaria derivados de sus relaciones económicas, financieras o profesionales con otras personas.
- Recopilar, sistematizar, procesar y analizar la información tributaria y no tributaria.
- Gestionar y controlar el cumplimiento de las obligaciones arancelarias que correspondan de los sujetos obligados con ellas y controlar su recaudación.
- Operar como unidad presupuestada realizando las funciones inherentes a ella.

En el presente año la organización tiene como objetivos de trabajo:

1. Gestionar el plan de recaudación, los niveles de disciplina tributaria e incrementar la capacidad de administrar los riesgos.
2. Contribuir a elevar la cultura tributaria y la responsabilidad social de la población y entidades del país en el cumplimiento cabal de las obligaciones tributarias.
3. Consolidar el Sistema de Control Fiscal para que asegure el cumplimiento en tiempo y cuantía de las obligaciones tributarias.
4. Fortalecer el sistema de control interno.
5. Continuar elevando la preparación en el Sistema Informático Gestión y los nuevos procedimientos tributarios.

Objetivos estratégicos:

1. Fomentar la cultura tributaria y la responsabilidad social de la población y entidades del país en el cumplimiento cabal de las obligaciones tributarias.
2. Fortalecer los mecanismos de control fiscal. Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el Manual de Normas y Procedimientos.

Al realizar una valoración de todas las áreas se comprobó que la oficina no posee departamento económico contando con un sistema de contabilidad centralizada en la provincia, siendo esta la encargada de procesar toda la información contable. En el municipio son manejados datos primarios que incluyen el control de los activos fijos tangibles, la elaboración del parte del tiempo trabajado, la distribución del material y modelaje que son utilizados. En dicho análisis se determinó que:

- 1- A pesar de que la oficina cuenta con un local adaptado para almacén no está debidamente organizado y los recursos que allí se guardan no están clasificados ni ordenados.
- 2- No cuenta con un registro de entrada y salida de materiales lo que imposibilita conocer y controlar la cantidad de modelos y materiales con que cuenta la oficina.
- 3- No se tiene confeccionado los planes contra catástrofes, siendo esto una deficiencia grave que podría causar pérdidas irreparables tanto al inmueble, recursos y el personal en caso de la ocurrencia de fenómenos naturales y de otra naturaleza.
- 4- No se encuentra identificado los riesgos relacionados con la pérdida en valores de AFT y Útiles y Herramientas en caso de haber desastres naturales o en tiempo de guerra.

Activos Fijos Tangibles:

1. Cada responsable de área debe tener firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.
2. En el área se consta con la información mínima indispensable de AFT para su correcta identificación.
3. Los modelos de control por área y direcciones de los activos fijos tangibles se encuentran actualizados.
4. Se revisan y firman inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de los AFT, por las altas, bajas y enviados a reparar.
5. Se efectúan chequeos periódicos y sistemáticos del 100% de AFT en cada área.

6. En caso de sustitución del responsable de un área se efectúa el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.

Paso 3: Fuentes de riesgos por área (externas e internas).

Fuentes Externas:

1- Avances tecnológicos.

Debido a la crisis económica mundial se ha elevado el precio del combustible. Esto ha traído consigo una gran afectación energética en el país. Lo que ha provocado que el trabajo en la organización se vea afectado puesto que todo el sistema es computarizado.

Se pudo determinar que la entidad no cuenta con la tecnología de avanzada necesaria, la mayoría de los equipos son de varios años de uso y es insuficiente puesto que el número de contribuyentes va en aumento.

2- Expectativas cambiantes de los clientes.

En la actualidad, lograr una plena satisfacción del cliente debe ser el objetivo fundamental de toda organización y un requisito indispensable. La ONAT Municipal de Cacocum presta servicios a todos los contribuyentes del Municipio, por lo que su mayor interés es brindar un servicio de calidad con eficacia, empleando técnicas y tecnologías novedosas

3- Desastres naturales.

A consecuencia de la ubicación geográfica de nuestro país estamos expuestos a la ocurrencia de manera periódica de situaciones de desastres. Tales como huracanes, ciclones, tormentas tropicales, lluvias e intensas sequías lo que constituye un factor adverso para la entidad.

Los desastres naturales no pueden considerarse como factores aislados o lejanos a la política económica de cualquier país u organización. Puesto que los efectos provocan daños significativos sobre la propiedad y la economía.

4- Impacto de las modificaciones económicas y financieras.

El país se encuentra en estos momentos atravesando por transformaciones en el modelo económico, debido a la existencia de una crisis económica, financiera, energética, alimenticia y ambiental a nivel internacional. Cuba cuenta con una economía dependiente de sus relaciones económicas externa por este motivo se ha visto afectada significativamente. Debido a la crisis económica mundial se elevan los precios de los combustibles, de los productos alimenticios y otros.

Fuentes Internas.

1- Calidad del personal y motivación.

La ONAT Municipal de Cacocum tiene aprobado una plantilla de 14 trabajadores la cual no se encuentra cubierta en su totalidad. El personal que labora en la entidad no se encuentra debidamente capacitado. El nivel de motivación es bastante alto pues cuentan con un personal joven y consagrado.

2- Funcionamiento de la comisión interna de comprobación y los consejos de administración.

La ONAT Municipal de Cacocum es una dependencia de la ONAT Provincial, no cuenta con un consejo de dirección propio. La responsable de realizar la comprobación al control interno es la Oficina Provincial.

3-La naturaleza de las actividades de la entidad

La falta de control sobre elementos claves para el desarrollo de los procesos de la Oficina puede paralizar los mismos. Provocando afectaciones a la calidad del servicio brindado y por consiguiente la credibilidad y prestigio de la organización ante los contribuyentes.

Paso 4: Inventario de todos los riesgos asociados al proceso de gestión de riesgos que afectan los procesos y posibles causas que los puedan originar.

Aplicación de las técnicas para la identificación de eventos. Se utilizaron las siguientes:

- Entrevistas no estructuradas: se realizaron entrevistas a trabajadores y directivos de las distintas áreas para la identificación de eventos adversos y posibles riesgos.
- Encuestas: Se encuestaron 8 trabajadores que representa el 57 % de la plantilla aprobada hecho que evidenció la poca preparación del personal acerca de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos y funcionamiento de las actividades que se desarrollan en la entidad.
- Manuales entre los que se utilizaron están: Plan de Prevención de Riesgos, Planes de Contingencia, contra Catástrofes y Contra Corrupción, Delitose Ilegalidades que permitieron identificar las normas de seguridad que se toman en la organización para la protección.

Depuración del Inventario de Riesgos:

Esta acción se realiza para evitar repeticiones y que no sea innecesariamente excesivo. Luego de desarrollar las actividades necesarias se procedió a realizar el inventario de los riesgos. Para los procesos claves y estratégicos siguientes: control interno, atención al contribuyente organización y sistemas. Entre los riesgos que afectan de forma general todos los procesos fueron declarados 73 riesgos. **(Ver Anexo 3)**

Se identificaron 24 riesgos los cuales se muestran a continuación:

- 1-Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.
- 2-Desactualización de la plantilla de cargo.
- 3-Violación de la disciplina laboral
- 4-Uso indebido del efectivo en caja.
- 5-Uso inadecuado del presupuesto.
- 6-Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.
- 7-No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.
- 8-No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.
- 9-Ineficacia en la ejecución de las operaciones.
- 10- Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.
- 11-Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.
- 12-No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.
- 13-Pagos indebidos a trabajadores.
- 14-Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.
- 15-Falta de preparación del oficial que atiende control interno.
- 16-Insuficientes acciones de Control.
- 17-Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.
- 18-Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.
- 19-Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.
- 20-Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.

21-No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.

22-No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.

23-No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.

24-Violación de normativas informáticas.

25-Pérdida de bienes y recursos informáticos.

Paso 5: División de los riesgos puros para su análisis:

A partir de aquí se identificaron los componentes riesgo y manifestación de cada evento formulado(Ver Anexo 4). Se clasificaron en cinco grandes grupos: nacidos de actos criminales, por daños a las propiedades físicas, legales y contractuales, personales y consecuenciales de acuerdo a la descripción ya presentada. Para su análisis también se clasifican de acuerdo a su fuente en internos y externos. Según su naturaleza en inherentes e incorporados(Ver Anexo 5). Se muestra a continuación el resultado de la división de riesgos:

1- División de los riesgos por grupos.

No	Riesgos	Clasificación
1	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	Legal o contractual
2	Desactualización de la plantilla de cargo.	Consecuencial
3	Violación de la disciplina laboral.	Consecuencial
4	Uso indebido del efectivo en caja.	Nacidos de actos criminales
5	Uso inadecuado del presupuesto.	Consecuencial
6	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	Daños a las propiedades físicas
7	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	Consecuencial

8	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	Personal
9	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	Consecuencial
10	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	Consecuencial
11	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.	Consecuencial
12	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	Consecuencial
13	Pagos indebidos a trabajadores.	Personal
14	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	Consecuencial
15	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	Consecuencial
16	Insuficientes acciones de Control.	Consecuencial
17	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	Consecuencial
18	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	Consecuencial
19	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	Consecuencial
20	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	Consecuencial

21	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	Legal o contractual
22	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	Legal o contractual
23	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.	Consecuencial
24	Violación de normativas informáticas.	Legal o contractual
25	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	Daños a las propiedades físicas

Tabla 3: Elaboración personal.

Daños a las propiedades físicas: 2(8%)

Nacidos de actos criminales:1(4%)

Legales o contractuales: 4(16%)

Personales: 2 (8%)

Consecuencial: 16 (64%)

División de los riesgos	Cantidad
Daños a las propiedades físicas	4
Nacidos de actos criminales	16
Legales o contractuales	1
Personales	2
Consecuencial	2
Total	25

Tabla 4: Elaboración personal.

2-Clasificación de acuerdo a su fuente:

Riesgos internos: 25 (100%)

Riesgos externos:no se consideran.

Según su fuente	Cantidad
Riesgos internos	25
Riesgos externos	0
Total	25

Tabla 5: Elaboración personal.

Se consideran todos los riesgos según su fuente de carácter interno (100%), en relación a las características de los procesos en la entidad.

3- Clasificación de acuerdo a su naturaleza:

Riesgos inherentes: no se consideran.

Riesgos incorporados: 25(100%).

Según su naturaleza	Cantidad
Riesgos inherentes	0
Riesgos incorporados	25
Total	25

Tabla 6: Elaboración personal.

Se consideran la totalidad (100%) de los riesgos según su naturaleza en incorporados de acuerdo a sus características.

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

A través de los siguientes indicadores la entidad podrá evaluar el cumplimiento de sus objetivos de acuerdo a las áreas de resultados claves o factores claves de éxito, las áreas de impacto en que concurre el riesgo además de las que se proponen.

No	Riesgos	Indicador que afecta
1	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	Comportamiento Organizacional
2	Desactualización de la plantilla de cargo.	Comportamiento Organizacional
3	Violación de la disciplina laboral.	Comportamiento Organizacional
4	Uso indebido del efectivo en caja.	Eficiencia económica
5	Uso inadecuado del presupuesto.	Eficiencia económica

6	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	Eficiencia económica
7	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	Comportamiento Organizacional
8	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	Eficiencia económica
9	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	Comportamiento Organizacional
10	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	Comportamiento Organizacional
11	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.	Cumplimiento del control Interno
12	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	Comportamiento Organizacional
13	Pagos indebidos a trabajadores.	Eficiencia económica
14	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	Cumplimiento del control Interno
15	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	Cumplimiento del control Interno
16	Insuficientes acciones de Control.	Cumplimiento del control Interno
17	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	Cumplimiento del control Interno
18	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	Cumplimiento del control Interno
19	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	Cumplimiento del control Interno

20	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	Calidad de los servicios
21	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	Calidad de los servicios
22	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	Calidad de los servicios.
23	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.	Comportamiento Organizacional
24	Violación de normativas informáticas.	Cumplimiento del control Interno
25	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	Cumplimiento del control Interno

Tabla 7: Elaboración personal.

A continuación, se muestra un resumen de la clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan:

Indicador que afecta	Cantidad
Cumplimiento del control Interno	9
Eficiencia económica	5
Calidad de los servicios	3
Comportamiento Organizacional	8
Total	25

Tabla 8: Elaboración personal.

La mayor parte de los riesgos son provocados por violaciones en el comportamiento organizacional, que representa el 32%. En el caso del cumplimiento del control interno con un 36% aproximadamente. Lo que constituye una manifestación grave que afecta tanto al cumplimiento de los objetivos y funcionamiento de la organización como a la imagen de la misma.

FASE 2: Evaluación de riesgos.

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

A continuación se procede a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados. Con el objetivo de determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura. Se aplican técnicas cualitativas en este caso debido a que los riesgos no se prestan datos suficientes para una evaluación cuantitativa (no existen estadísticas). **(Ver Anexo 6).**

Escala de probabilidad de ocurrencia (Frecuencia)

Probabilidad	Escala	Definición
Frecuente	4	Sucede regularmente. Probablemente ocurrirá en todas las ocasiones. (Mensual)
Moderado	3	Sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede ocurrir en algún momento. (Anual)
Ligero	2	Aunque posible, el evento no podría suceder en el corto plazo. Poco probable que ocurra. (Cada 2 años)
Poco frecuente	1	Ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (Cada 5 años)

Tabla 9: Elaboración personal

Escala de probabilidad de consecuencia (Impacto)

Probabilidad	Escala	Definición
Catastrófico	4	Efectos masivos con daños severos. Si se pone en peligro la supervivencia de la entidad.
Grave	3	Efectos importantes. Si se afectan las utilidades, pero se

		mantiene la continuidad del proceso productivo.
Moderado	2	Efectos significativos. Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
Leve	1	Efectos mínimos posibles. Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume.

Tabla 10: Elaboración personal

A continuación, se muestra un resumen de los resultados obtenidos según los criterios frecuencia e impacto de los riesgos analizados:

Frecuencia	Cantidad
Frecuente	7
Moderado	5
Ligero	0
Poco frecuente	13
Total	25

Tabla 11: Elaboración personal.

Impacto	Cantidad
Catastrófico	0
Grave	15
Moderado	8
Leve	2

Total	25
--------------	-----------

Tabla 12: Elaboración personal.

Paso 2: En el Mapa de Riesgo encontramos los de mayor prioridad están ubicados en la parte superior del gráfico. Los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte inferior del gráfico. **(Ver Anexo 7).**

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

No	Orden de Prioridad
1	25-Pérdida de bienes y recursos informáticos.
2	8-No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.
3	14-Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.
4	19-Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.
5	17-Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.
6	3-Violación de la disciplina laboral
7	18-Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención
8	4-Uso indebido del efectivo en caja.
9	10- Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.
10	6-Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.
11	24-Violación de normativas informáticas.
12	22-No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido
13	21-No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.

14	13-Pagos indebidos a trabajadores.
15	9-Ineficacia en la ejecución de las operaciones
16	11-Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.
17	5-Uso inadecuado del presupuesto
18	20-Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes
19	16-Insuficientes acciones de Control.
20	1-Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.
21	15-Falta de preparación del oficial que atiende control interno.
22	12-No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios
23	23-No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.
24	7-No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.
25	2-Desactualización de la plantilla de cargo

Tabla 13: Elaboración personal.

Orden de prioridad de los Riesgos	Cantidad
Alta	7
Media	12
Baja	6

Tabla 14: Elaboración personal.

Debido a la frecuencia con que pueden suceder estos riesgos Se determina que el 28% de los riesgos son de alta prioridad. Un 48 % se consideran de mediano impacto y bajo se considera el 24%.

FASE 3: CONTROL DE RIESGOS

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

Se tienen varias opciones de tratamiento de riesgos, que no necesariamente son apropiados en todas las circunstancias. Entre los que se encuentran: evitar el riesgo, transferirlo, retenerlo y asumirlo o eliminar sus causas y reducir sus efectos. El resumen alternativas de solución, se muestran a continuación **(Ver Anexo 8)**..:

Alternativas de solución al riesgo	Cantidad
Evitar	13
Transferir	1
Retener - Asumir	2
Eliminar sus causas y disminuir los efectos	8

Tabla 15: Elaboración personal.

Paso 2: Establecer las técnicas de control:

Determinar la técnica de control adecuada para cada tipo de riesgo. Existen dos tipos de técnicas: Prevención y Previsión. **(Ver Anexo 9)**.

El resumen de las técnicas de control, se muestran a continuación:

Técnicas de control	Cantidad
Prevención + Previsión	4
Previsión	0
Prevención	21

Tabla 16: Elaboración personal.

Paso 3: Determinar el tipo de medida correspondiente a cada riesgo.

Elaboración de un plan de medidas de Control que se dividirán en: Organizativas, Humanas y Materiales. **(Ver Anexo 10)**.

El resumen por tipo de medidas, se muestran a continuación:

Medidas	Cantidad
Organizativas	17
Humanas	6
Organizativas/Materiales	2
Total	25

Tabla 17: Elaboración personal.

Para el control de los riesgos luego de determinar la alternativa de solución adecuada, la técnica y se formulan las medidas, se procede a establecer el plan de Prevención de Riesgos a la vez que constituye una estrategia a seguir para el control de los eventos. **(Ver Anexo 11)**.

CONCLUSIONES PARCIALES

Se realiza una vinculación entre el componente gestión y prevención de riesgo y los elementos de la gestión de riesgos puros que no se encuentran estipulados en la Resolución 60/2011. En la aplicación de una metodología para la prevención de riesgos que permite de manera eficaz el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

La investigación realizada permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se cumple el objetivo de la investigación al aplicarse una metodología para la gestión de riesgos, adecuada a las características del sector. Lo que permitió integrar la administración de riesgos al Sistema de Control Interno de la entidad para minimizar los eventos adversos.
2. La metodología aplicada permite determinar cuáles son los riesgos que se generan en las actividades de la entidad desarrolladas dentro de los procesos claves y estratégicos siguientes: control interno, atención al contribuyente, organización y sistemas. Para gestionarlos de manera preventiva así minimizar los efectos adversos que pueden presentar en caso de ocurrir.
3. En la ONAT Municipal de Cacocum existe poco conocimiento en relación a la gestión de riesgos y no se encuentra la documentación necesaria para una adecuada gestión y prevención de los mismos. La metodología aplicada constituye una valiosa herramienta para solucionar el problema científico de la investigación.
4. Se realiza un Plan de Prevención de Riesgos, que permite analizar de manera eficaz los riesgos de acuerdo a las limitaciones que se presentan en los mismos. Para cumplir los objetivos de la organización.

RECOMENDACIONES

Al concluir los resultados de la investigación, se recomienda:

1. Ofrecer cursos de capacitación y formación de valores éticos y profesionales a la plantilla de la organización. Así como de Control Interno y sus componentes puesto que son parte importante del perfeccionamiento empresarial.
2. La ONAT Municipal Cacocum debe garantizar una adecuada presentación y análisis de los procedimientos contenidos en la metodología para que los trabajadores se relacionen con su uso y puedan realizar las actividades de administración de riesgos junto a los directivos de cada una de las áreas, a través de la metodología referida.
3. Con el objetivo de contar con una herramienta eficaz se debe actualizar periódicamente el contenido de la aplicación.

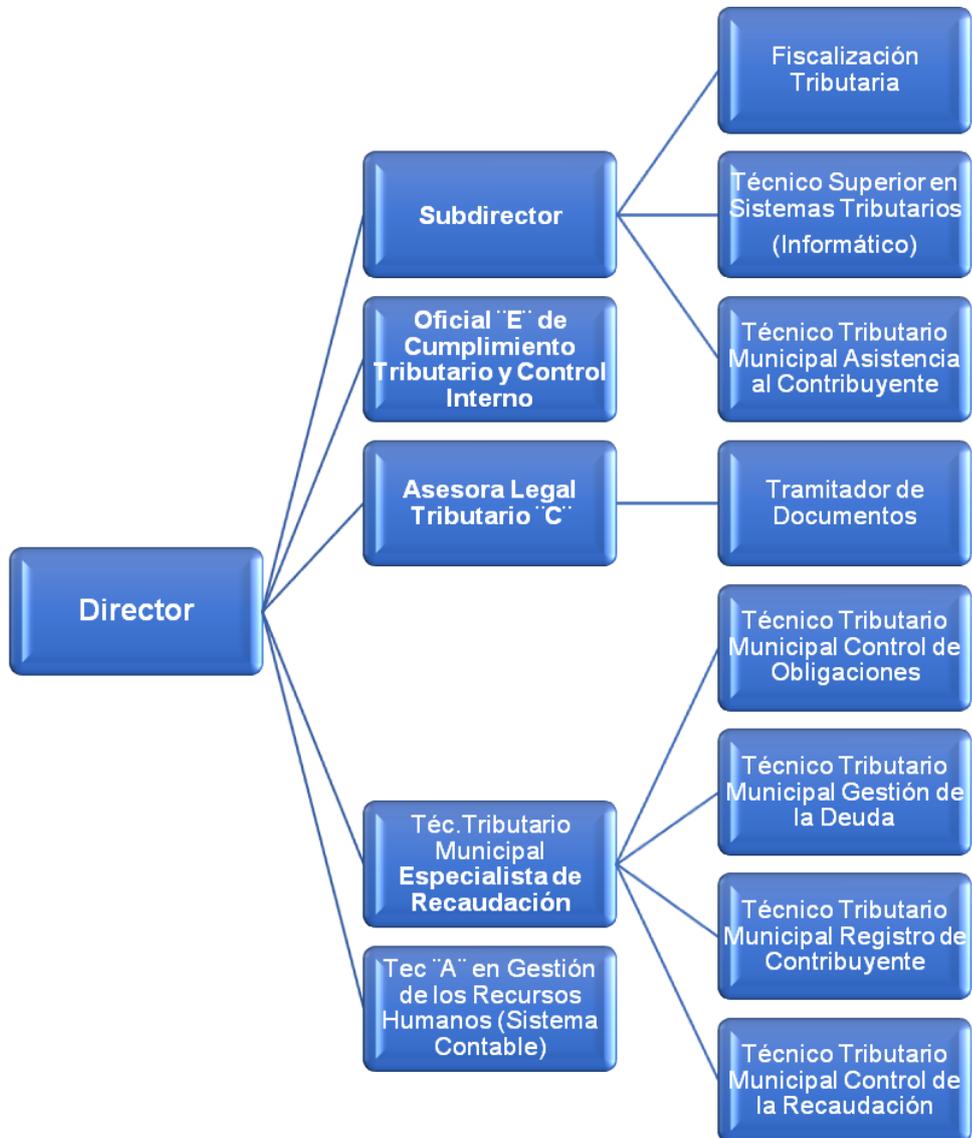
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Vázquez, O. (2016). Visión Integral del Control Interno.
2. Vega,L & Marrero (2020). Gestión Integrada del Control Interno en el Sistema Organizacional Cubano.
3. Colectivo de autores. (2019). Control Interno de Inventario como Recurso Competitivo en una PYME de Guayaquil.
- 4.Gaytán,J (2018). Indicadores Financieros y Económicos.
5. Colectivo de autores. (2018). El Control Interno y sus Herramientas de Aplicación entre COSO Y COCO.
6. Colectivo de autores (2018). El Control Interno y su Influencia en la Gestión Administrativa del Sector Público.
7. Medero, L (2018). La Gestión por Procesos en la ECIE Holguín. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas.
8. Betancourt, I (2016). Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas.
9. Hernández, K., & Martínez, K. (2008-2009). Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Holguín: Universidad de Holguín.
10. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, septiembre 2004.
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. September, 2004. 23.
12. Colectivo de autores. (2020). La Gestión de Riesgo en los Procesos Logísticos de la Empresa Logistics Unlimited S.A.
13. González, L (2018). Implementación de la Metodología para la Gestión de Riesgos en la Unidad Básica de Comercio Velasco.

14. Moreno, O (2018). Lineamientos para la Gestión de Riesgos en Proyectos de Internacionalización de Empresas PYME.
15. García, Y (2016). Factores de Riesgos Determinantes en las PYME en Colombia.
16. Resolución No 60/2011 Contraloría General de la República de Cuba.
17. Villalba, C & Calderon, L (2020). Diseño de un Sistema de Control Interno Contable para la Empresa Inmobiliaria Safe Bienes Raíces SA.S.
18. Vega, L (2021). Evaluación del Control Interno hacia una Gestión Integrada al Control de Gestión.
19. Rodríguez, Y (2021). Propuesta de un Precedimiento para el Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en el Sistema Contable en la ONAT del Municipio Cacocum.
20. Material Integral de Control Interno. (s.f.). Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno.
21. Ministerio de Auditoría y Control. (CIV. No.6.). Resolución No. 13/06. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
22. Ministerio de Auditoría y Control. (s.f.). Resolución No. 60/11 Normas del sistema de control interno.
23. Ministerio de Finanzas y Precios. (s.f.). Resolución No. 297-2003 de Control Interno. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama de la ONAT Municipal de Cacocum.



ANEXO 2: Encuesta.

Objetivo: Se desea comprobar el nivel de conocimiento sobre la aplicación del componente Gestión de Riesgos en la ONAT Municipal Cacocum. Para establecer el nivel de conocimientos en la entidad, solicitamos su colaboración.

Encuesta

1. Están fijados los objetivos y metas de su área. Sí__No__No sé__
2. Están identificados los principales riesgos de su área y peligros potenciales así como las causas que los provocan. Sí__No__No sé__
3. Están identificados todos los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para alcanzar sus objetivos. Sí__No__No sé__
4. Cree usted que los objetivos de la entidad y de las áreas representan la guía de la dirección de la entidad, tanto por el Consejo de Dirección, como por los dirigentes de las áreas y por los trabajadores. Sí__No__No sé__
5. Entre los riesgos identificados se incluyen los relativos a los activos fijos tangibles con que cuenta su área. Sí__No__No sé__
6. Conoce la importancia de los riesgos dentro de la estructura. Sí__No__No sé__
7. Se le asigna un nivel de prioridad a los riesgos identificados. Sí__No__No sé__
8. Existe un sistema que garantice que la información sobre el comportamiento de los riesgos identificados y la realización de las acciones planificadas se envíen al área responsabilizada con la administración de riesgos. Sí__No__No sé__
9. Se realiza un chequeo sistemático del Plan de Prevención en los Consejos de Dirección y ante la ocurrencia de hechos o manifestaciones se toman acciones que conducen a su eliminación. Sí__No__No sé__
10. Existe un sistema de información que permita conocer los factores de cambios internos, incluyendo las disposiciones de los organismos superiores que afecten los objetivos y metas de la entidad, así como los factores externos, principalmente los relacionados con el entorno, la tecnología, las variaciones en los precios de los productos, etc. Sí__No__No sé__
11. Se analiza periódicamente los informes elaborados por el área responsabilizada con la administración de los riesgos y se elabora el correspondiente plan de acción. Sí__No__No sé__
12. Los trabajadores conocen sus responsabilidades y las tareas que le corresponden desempeñar en casos de desastres naturales. Sí__No__No sé__

ANEXO 3: Inventario de riesgos

1	Falta de profesionalidad.
2	Desactualización de la Carpeta del Director.
3	No tener actualizado el expediente de Acciones de Control.
4	Mala aplicación de la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministro.
5	Sustracción de Documentos y uso inadecuado del cuño de la oficina.
6	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.
7	Desactualización de la plantilla de cargo.
8	Violación de la disciplina laboral.
9	Uso indebido del efectivo en caja.
10	Uso inadecuado del presupuesto.
11	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.
12	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.
13	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.
14	Ineficacia en la ejecución de las operaciones
15	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.
16	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.
17	No tener ubicada ni preparada el área de Protección contra incendios.
18	Pagos indebidos a trabajadores.
19	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.
20	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.

21	Insuficientes acciones de Control.
22	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.
23	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de prevención.
24	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.
25	No actualización de los programas antivirus.
26	No utilizar claves de acceso de las PC de otros usuarios
27	Violación de normativas informáticas.
28	Permitir accesos a los sistemas a personas ajenas a la ONAT.
29	Des actualización de los expedientes técnicos de cada equipo de computación.
30	Pérdida de bienes y recursos.
31	Despilfarro o uso inadecuado de los bienes.
32	No entregar las inscripciones y demás trámites a la técnica de Atención al Contribuyente en el término establecido.
33	Extravío o pérdida de la documentación por no entregarla o recepcionarla con el técnico de atención al contribuyente.
34	Exoneración incorrecta a contribuyentes que se inicien en el trabajo por cuenta propia.
35	No efectuar cambio de régimen de tributación siempre que sea necesario.
36	No fijar la obligación de la fuerza de trabajo según corresponda.
37	No fijar las obligaciones correspondientes a los contribuyentes de nueva y vieja inscripción.
38	Emisión indebidas de Certifico Regístrales y de no Adeudo.
39	No aplicar el mecanismo establecido para efectuar las bajas a contribuyentes con deudas fiscales.
40	No realizar las inscripciones y bajas en el sistema Gesti en la fecha requerida.

41	Acceso ilimitado a la documentación del área.
42	Incorrecta foliación de los expediente.
43	Incorrecta aplicación del régimen sancionador.
44	Incumplimiento con las determinaciones a los deudores de ambas personas en la fecha prevista.
45	Insuficiente seguimiento a los deudores.(PJ-PN)
46	No actualización del sistema InfObligaciones por parte de la funcionaria de Control de Obligaciones.
47	Incorrecta planificación del plan de recaudación.
48	Incorrecta digitación de los Ingresos.
49	Omisos en la Campaña de Declaración Jurada y pago de tributos.
50	No fiscalización correcta de la Declaración Jurada.
51	Incumplimiento del procedimiento en la fiscalización de la DJ.
52	Demora en la digitación de los Ingresos.
53	Incorrecta digitación de las Declaraciones Juradas tanto TCP como Usufructuarios.
54	No seguimiento adecuado a las vías de apremio.
55	No evolución de las vías de apremio.
56	Incorrecta foliación de los expedientes de vías de apremio, aplazamiento de pago y embargo salarial.
57	Incorrecto escrito promocional para la solicitud de aplazamiento de pago de la deuda.
58	Insuficiente control de la documentación que contienen los expedientes de aplazamiento de pago y vías de apremio.
59	Deficiente control de las investigaciones a los contribuyentes.
60	No archivar correctamente según metodología los documentos de los expedientes.

61	No realizar los dictámenes legales correspondientes para la solución de las devoluciones y recursos.
62	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.
63	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.
64	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.
65	Poca cultura tributaria en la población.
66	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.
67	No aplicación de la legislación tributaria vigente para la solución de las devoluciones de ingresos, recursos, etc.
68	Incumplimiento de los términos legales para dar solución a los diferentes recursos y procesos del área.
69	No realizar los dictámenes legales correspondientes para la solución de las devoluciones y recursos.
70	Des actualización del registro de disposiciones jurídicas del área así como el protocolo de disposiciones jurídicas.
71	No conciliar con el área de Tesorería de MFP las devoluciones de ingresos a ejecutar.
72	-No archivar correctamente según metodología los documentos de los expedientes.
73	-No archivar todos los documentos que deben poseer los Expedientes de devoluciones de Ingresos PJ.

Anexo 4: Riesgo-Manifestación

No	Riesgo	Manifestación
1	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	-Pocos valores éticos y profesionalidad en los diferentes procesos.
2	Desactualización de la plantilla de cargo.	-No correspondencia de la cantidad de trabajadores que laboran en la oficina con la plantilla aprobada.
3	Violación de la disciplina laboral.	-Impuntualidad, salidas antes de hora, no aprovechamiento de la jornada laboral, registro de tiempo no actualizado en la tarjeta de control de asistencia.
4	Uso indebido del efectivo en caja.	-Utilizar el efectivo en actividades no relacionadas con el objeto social de la entidad. -No tener control del efectivo en caja.
5	Uso inadecuado del presupuesto.	-Desconocimiento de los trabajadores por no haberse discutido con los mismos. -No evaluación mensualmente en el Consejo de Dirección. -No adopción de medidas para evitar sobregiros.
6	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	-No tener control de los AFT y los Útiles y Herramientas. -Presentar sobregiros en el consumo eléctrico, de teléfono y el consumo de combustible.
7	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	-Incorrecta y deficiente evaluación del trabajador.

		-Carencia de documentos importantes para la confección de los mismos.
8	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	-Pago indebido de estímulos a los trabajadores en pesos convertibles
9	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	Inadecuado cumplimiento de las medidas adoptadas para la prevención y enfrentamiento de pandemias.
10	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	- Falta de seguimiento al plan de capacitación elaborado a partir de las DNC de los trabajadores, inadecuada selección y capacitación del personal que ingresa y laboran en la entidad.
11	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.	-Falta de conocimiento y preparación de los trabajadores ante posibles desastres naturales. - No realización de capacitaciones con los trabajadores para la preparación de las mismas antes situaciones de desastres naturales y catástrofe.
12	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	-Destrucción parcial o total de los recursos y local.
13	Pagos indebidos a trabajadores.	-Pago de salario y estimulación que no reflejan los resultados del trabajo. -Pago de salario por un cargo que no es el que desempeña el trabajador.
14	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	-No realización de acciones de supervisión y monitoreo a los procesos con la profundidad requerida.

		-Aplicación indebida del sistema de Control interno de la ONAT o de las normativas relacionadas con los procesos de trabajo.
15	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	-Insuficiente conocimiento de todos los procesos para la prevención de manifestaciones de corrupción, ilegalidades y delitos.
16	Insuficientes acciones de Control.	-No cumplimiento de las medidas establecidas en Consejos de Dirección. -Falta de control.
17	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	- Incumplimiento, falta de control y responsabilidad por parte del personal responsable.
18	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	-Incumplimiento, falta de rigor y efectividad en el análisis.
19	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	- No mantener la actualización constante del Plan de Prevención con la debida calidad. -Nula participación de todos los trabajadores en la confección del Plan de Prevención de Riesgos.
20	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	-Respuestas incorrectas a los contribuyentes originando desinformación. -Mala calidad de las respuestas emitidas a la población.
21	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	-Dejar de tramitar planteamientos, e incumplimientos de los plazos previstos para dar respuestas. -Inconformidad de la población ante el servicio que se les brinda.

22	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	-Los contribuyentes no reciben sus documentos en el término de 5 días naturales.
23	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos	-Extravío de trámites entre áreas.
24	Violación de normativas informáticas.	-No cumplimiento del Plan de Seguridad Informática según Ley.
25	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	- Dejar sin sello las oficinas donde existen medios informáticos. No controlar las partes y piezas de los medios informáticos.

ANEXO 5: Clasificación general de los riesgos (atendiendo a su fuente y naturaleza).

No	Riesgos	Según su Fuente		Según su Naturaleza	
		Interno	Externo	Inherent	Incorpor
1	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	X			X
2	Desactualización de la plantilla de cargo.	X			X
3	Violación de la disciplina laboral.	X			X
4	Uso indebido del efectivo en caja.	X			X
5	Uso inadecuado del presupuesto.	X			X
6	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	X			X
7	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	X			X
8	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	X			X
9	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	X			X
10	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	X			X
11	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva	X			X
12	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	X			X

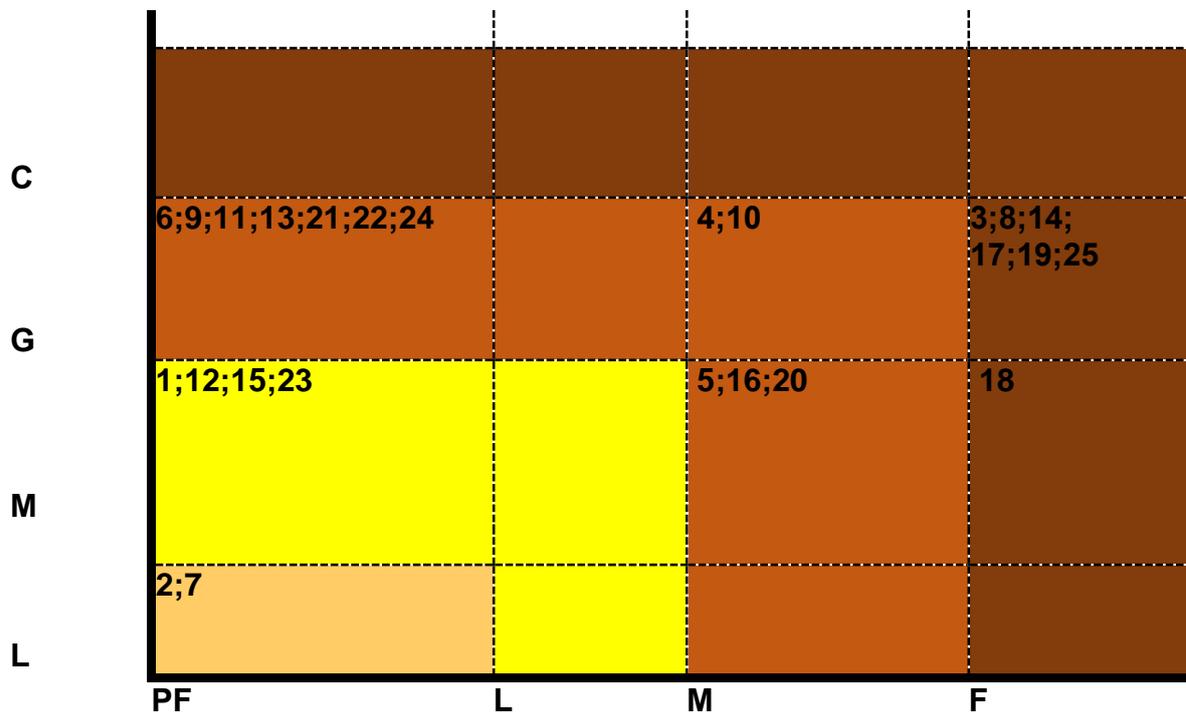
13	Pagos indebidos a trabajadores.	X			X
14	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	X			X
15	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	X			X
16	Insuficientes acciones de Control.	X			X
17	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	X			X
18	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	X			X
19	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	X			X
20	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	X			X
21	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	X			X
22	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	X			X
23	No confección de los registros correspondientes para los diferentes	X			X
24	Violación de normativas informáticas.	X			X
25	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	X			X

ANEXO 6: Evaluación por Frecuencia e Impacto.

No	Riesgo	Evaluación del riesgo	
		Frecuencia	Impacto
1	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	Poco Frecuente	Moderado
2	Desactualización de la plantilla de cargo.	Poco frecuente	Leve
3	Violación de la disciplina laboral.	Frecuente	Grave
4	Uso indebido del efectivo en caja.	Moderado	Grave
5	Uso inadecuado del presupuesto.	Moderado	Moderado
6	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	Poco frecuente	Grave
7	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	Poco frecuente	Leve
8	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	Frecuente	Grave
9	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	Poco frecuente	Grave
10	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	Moderado	Grave
11	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.	Poco frecuente	Grave
12	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	Poco frecuente	Moderado
13	Pagos indebidos a trabajadores.	Poco frecuente	Grave
14	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	Frecuente	Grave

15	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	Poco frecuente	Moderado
16	Insuficientes acciones de Control.	Moderado	Moderado
17	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	Frecuente	Grave
18	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	Frecuente	Moderado
19	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	Frecuente	Grave
20	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	Moderado	Moderado
21	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	Poco frecuente	Grave
22	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	Poco frecuente	Grave
23	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.	Poco frecuente	Moderado
24	Violación de normativas informáticas.	Poco frecuente	Grave
25	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	Frecuente	Grave

ANEXO 7: Mapa de Riesgos



ANEXO 8: Riesgo - Alternativa de Solución.

No	Riesgo	Alternativa de solución
1	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	Eliminar/ Disminuir
2	Desactualización de la plantilla de cargo.	Evitar
3	Violación de la disciplina laboral.	Eliminar/ Disminuir
4	Uso indebido del efectivo en caja.	Evitar
5	Uso inadecuado del presupuesto.	Evitar
6	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	Eliminar/ Disminuir
7	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	Evitar
8	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	Evitar
9	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	Eliminar/ Disminuir
10	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	Transferir
11	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.	Evitar
12	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	Evitar
13	Pagos indebidos a trabajadores.	Evitar
14	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	Eliminar/ Disminuir
15	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	Eliminar/ Disminuir
16	Insuficientes acciones de Control.	Evitar

17	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	Eliminar/ Disminuir
18	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	Evitar
19	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	Eliminar/ Disminuir
20	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	Eliminar/ Disminuir
21	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	Asumir
22	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	Asumir
23	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.	Evitar
24	Violación de normativas informáticas.	Evitar
25	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	Evitar

ANEXO 9: Se establecen las técnicas de control.

No	Riesgos	Prevención	Previsión
1	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	X	
2	Desactualización de la plantilla de cargo.	X	
3	Violación de la disciplina laboral.	X	
4	Uso indebido del efectivo en caja.	X	
5	Uso inadecuado del presupuesto.	X	
6	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	X	X
7	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	X	
8	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	X	X
9	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	X	
10	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	X	
11	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.	X	X
12	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	X	X
13	Pagos indebidos a trabajadores.	X	
14	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	X	
15	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	X	
16	Insuficientes acciones de Control.	X	

17	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	X	
18	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	X	
19	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	X	
20	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	X	
21	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	X	
22	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	X	
23	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos	X	
24	Violación de normativas informáticas.	X	
25	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	X	

ANEXO 10: Riesgo - Medidas de Control

No	RIESGO	Medidas de control
1.	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	Organizativas
2.	Desactualización de la plantilla de cargo.	Organizativas
3.	Violación de la disciplina laboral.	Humanas
4.	Uso indebido del efectivo en caja.	Humanas
5.	Uso inadecuado del presupuesto.	Organizativas
6.	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	Organizativas/ Materiales
7.	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	Organizativas
8.	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	Organizativas
9.	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	Organizativas
10.	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	Humanas
11.	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.	Organizativas
12.	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	Organizativas/ Materiales
13.	Pagos indebidos a trabajadores.	Humanas
14.	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	Organizativas
15.	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	Humanas
16.	Insuficientes acciones de Control.	Organizativas

17.	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	Organizativas
18.	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	Organizativas
19.	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	Organizativas
20.	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	Humanas
21.	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	Organizativas
22.	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	Organizativas
23.	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.	Organizativas
24.	Violación de normativas informáticas.	Organizativas
25.	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	Organizativas

Anexo 11: Plan de prevención de riesgo.

No	Riesgo	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de
1	Incumplimiento del programa para la formación de valores éticos.	-Comprobar que todos los cuadros y trabajadores conozcan y apliquen las normativas relacionadas con el Código de Ética, Reglamento Disciplinario.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en gestión de	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
2	Desactualización de la plantilla de cargo.	-Comprobar que la plantilla de cargo se corresponda con la cantidad de trabajadores que laboran en la oficina. -Verificar que exista correspondencia entre los cargos y grupos salariales con el aprobado en el P2.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en gestión de los Rec. Humanos	20/02/2023 20/05/2023
3	Violación de la disciplina laboral.	-Verificar que el registro de entrada y salida coincida con la presencia física de los trabajadores en el área. -Comprobar que sean analizados los trabajadores que incumplan con la disciplina laboral y se tomen medidas con los mismos.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en gestión de los Rec. Humanos	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
4	Uso indebido del efectivo en caja.	Aplicación de una medida disciplinaria al responsable(cajero) -Comprobar que se realicen	Marbelis Ojeda Subdirector	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
5	Uso inadecuado del presupuesto.	-Verificar que el presupuesto del año se haya analizado con los trabajadores y recogidos sus criterios e informados los partidos y	Marbelis Ojeda Subdirector	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023

6	Poco control y uso inadecuado de los recursos materiales así como gasto irracional del combustible, la energía eléctrica y los teléfonos.	-Confeccionar las actas de Responsabilidad Material de la custodia de los activos fijos por cada trabajador. -Verificar que exista control de los AFT y los Útiles y Herramientas con las diferentes áreas de trabajo.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en gestión de los Rec. Humanos	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
7	No actualización de los expedientes de Evaluación de Desempeño de los trabajadores.	-Comprobar que se cumpla los indicadores a medir en el expediente de la evaluación de desempeño de cada trabajador. -Comprobar que estos contenga los documentos que establece el Manual de Control Interno.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en gestión de los Rec. Humanos	20/02/2023 20/05/2023
8	No se identifican los riesgos generados por violaciones en el otorgamiento del derecho al pago de la estimulación en pesos convertibles.	-Comprobar que se deje trazabilidad del correcto pago del estímulo.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en gestión de los Rec. Humanos	20/02/2023 20/05/2023
9	Ineficacia en la ejecución de las operaciones.	- Verificar el cumplimiento de las medidas adoptadas para la prevención y enfrentamiento de pandemias. -Verificar que se ejecute una correcta gestión en el sistema de prevención de accidentes, incidentes, incendios, averías y enfermedades profesionales.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en gestión de los Rec. Humanos	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
10	Incumplimiento del Plan de capacitación de la Entidad.	-Comprobar que se efectúen las capacitaciones a los trabajadores según la DNC.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalmis Leyva Cruz Tec. A en gestión de	20/05/2023 20/12/2023

11	Desactualización de los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales.	- Confeccionar y actualizar los planes de demanda en situaciones excepcionales y de desastres naturales, catástrofes, así como, el plan de tiempo de paz para los Órganos de la defensa y reserva estatales. -capacitar y evaluar los trabajadores en la preparación de los mismos antes situaciones de desastres naturales y catástrofe.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalnis Leyva Cruz Tec. A en gestión de los Rec. Humanos	20/02/2023 20/05/2023
12	No tener ubicada ni preparada el área de protección contra incendios.	-Preparar el área de protección contra incendios.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalnis Leyva Cruz Tec. A en gestión de	20/02/2023 20/05/2023
13	Pagos indebidos a trabajadores.	- Verificar la evaluación mensual de cada trabajador antes de efectuar el pago. -Comprobar que cada trabajadora devengue su salario por su plaza aprobada en plantilla.	Marbelis Ojeda Subdirector a.	Odalnis Leyva Cruz Tec. A en gestión de los Rec. Humanos	20/02/2023 20/05/2023
14	Deficiente aplicación del sistema de Control Interno.	-Comprobar que se informe en Consejos de Dirección y Asambleas de Trabajadores los resultados de las auditorias, comprobaciones y la adopción de medidas directas y colaterales ante resultados negativos. -Realizar Control sobre los temas que han sido objeto de revisión en las comprobaciones para verificar su cumplimiento y calidad.	Yaima Fernández Tec. Tributario Municipal	Yenni Rodríguez Oficial E Cumpliment o Tributario y Control Interno	20/05/2023 20/12/2023
15	Falta de preparación del oficial que atiende control interno.	-Comprobar que el oficial que atiende control interno se planifique y ejecute acciones de auto preparación sobre las normas legales vigentes, manuales de procedimientos ,etc.	Yaima Fernández Fiscalizado ra	Yenni Rodríguez Oficial E de Cumpliment o Tributario y Control	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023

16	Insuficientes acciones de Control.	<p>-Comprobar que se realicen acciones de control y verificar que se deje trazabilidad de cada comprobación realizada.</p> <p>-Verificar se realicen Planes de medidas a las deficiencias detectadas en cada comprobación.</p> <p>-Verificar el cumplimiento de las medidas adoptadas.</p>	Yaima Fernández Fiscalizadora	Yenni Rodríguez Oficial E de Cumplimiento Tributario y Control Interno	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
17	Falta de sistematicidad en la aplicación de las Guías de Autocontrol.	-Comprobar que se apliquen con calidad y con rigor las guías de los componentes del Control Interno.	Yaima Fernández Fiscalizadora	Yenni Rodríguez Oficial E de Cumplimiento Tributario y	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
18	Formalismo en la confección y aplicación del Plan de Prevención.	-Verificar que se analice la efectividad de los Planes de Prevención en Consejos de Dirección, Comité de prevención y Asamblea de Trabajadores. Así como las modulaciones realizadas de los casos de Corrupción, indisciplinas e ilegalidades y actualización del Plan de Prevención.	Yaima Fernández Fiscalizadora	Yenni Rodríguez Oficial E de Cumplimiento Tributario y Control Interno	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
19	Incumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención de Riesgos.	- Comprobar en todos los departamentos la actualización y confección del Plan de Prevención de Riesgos a través de las Resoluciones 422/2011 MFP y la 60 / 2011.	Yaima Fernández Fiscalizadora	Yenni Rodríguez Oficial E de Cumplimiento Tributario y Control	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
20	Poca preparación del oficial que atiende contribuyentes.	-Comprobar que la funcionaria que realiza la acción de atención al contribuyente se auto prepare de acuerdo a la legislación vigente para brindar informaciones concretas a la población.	Marbelis Ojeda Subdirectora	Yaima Blanco Magaña Tec. Tributario Municipal	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
		-Mantener actualizada su preparación política e ideológica.			

21	No tramitar las quejas o sugerencias de los contribuyentes en el tiempo establecido.	-Controlar que se cumpla con la tramitación de los planteamientos realizados. -Comprobar que las respuestas que se le brindan a los contribuyentes se den en el término establecido.	Marbelis Ojeda Subdirector	Yaima Blanco Magaña Tec. Tributario Municipal	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
22	No entregar a los contribuyentes los documentos en el término establecido.	-Verificar que se lleve un registro de entrega y salida de documentos a los contribuyentes en un periodo de 5 días naturales.	Marbelis Ojeda Subdirectora	Yaima Blanco Magaña Tec. Tributario Municipal	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
23	No confección de los registros correspondientes para los diferentes procesos.	-Confeccionar y actualizar los registros entre áreas.	Marbelis Ojeda Subdirectora	Yaima Blanco Magaña Tec. Tributario Municipal	20/02/2023 20/05/2023
24	Violación de normativas informáticas.	-Comprobar se analice el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática en Consejos de Dirección y Asambleas de Afiliados.	Informático	Marbelis Ojeda Yero Subdirectora	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023
25	Pérdida de bienes y recursos informáticos.	-Evidenciar el control de las partes y piezas de los medios informáticos.	Informático	Marbelis Ojeda Yero Subdirectora	20/02/2023 20/05/2023 20/12/2023