



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Diploma

Tema: Propuesta del Diseño e implantación del componente Gestión y Prevención de riesgos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en la UEB TRANZMEC Holguín.

AUTORA: Beatriz Cortina Suárez.

TUTORA: Lic. Ángel Ramón González Rojas.

CONSULTANTE: : Lic. Florencio Fernández Ayuso.

Holguín 2012

“Año 54 de la Revolución”





“Hay que estar en guardia permanente con los riesgos. Hay que ser casi clarividente, pensar y pensar, pero pensar en alternativas. Es muy importante el hábito de buscar alternativas Y seleccionar entre las mejores alternativas”.

Fidel Castro Ruz



DEDICATORIA

- ❖ A mi madre que tanto amo, la razón de mi vida y de mis éxitos, por darme su ejemplo de firmeza, dedicación y amor, por estar incondicionalmente conmigo, para ella todos mis triunfos resultado de las dos, muestras todos que no hay esfuerzo sin premio.
- ❖ A mi hija por la comprensión y apoyo.
- ❖ A mi hermano, y en general a toda mi familia porque si bien me falta el tiempo para estar con ellos, los amo.



AGRADECIMIENTO

- ❖ A mi profesora Aimé Figueredo por su ayuda en el trayecto de mi carrera.
- ❖ A mis compañeras de aula, por su tiempo y por su ayuda ilimitada para el desarrollo de esta investigación.
- ❖ A mis compañeras de trabajo por su ayuda incondicional y determinante para el logro de este trabajo.
- ❖ A todos los que de alguna forma contribuyeron en logro de este sueño



RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo la propuesta del Plan de Prevención de Riesgos mediante la elaboración del Mapa de Procesos, para contribuir en su mejoramiento continuo en la Empresa de Transportación y servicio a la Mecanización.

El trabajo cuenta con dos capítulos. En el primero se analizó la evolución histórica del control interno; así como, las nuevas disposiciones legales, sus componentes y normas. También, se especifican algunos conceptos importantes sobre la gestión por procesos. En el segundo capítulo de acuerdo con la metodología aplicada, se analiza la situación del control interno, se reelabora el mapa de procesos de la UEB TRANZMEC, y se procede a elaborar el plan de prevención de riesgos, lo que fue necesario por los resultados del diagnóstico realizado previamente.

Los resultados del diagnóstico nos permitieron afirmar que la entidad no tiene correctamente estructurado el mapa de procesos y no se consideran riesgos en el plan de prevención de riesgos para perfeccionar una seguridad razonable al logro de los objetivos. Lo anterior se debe, en gran medida, por el incumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas en el control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

Para la realización de la investigación se emplearon métodos de investigación tales como: teóricos, histórico-lógico, el análisis y síntesis, y el sistémico – estructural – funcional. Los métodos empíricos fueron: observación, la encuesta, la revisión de documentos. Investigación, Participativa – Activa y Cálculos estadísticos.



INDICE

CONTENIDO	PAGINAS
Introducción.....	1
Capitulo I Fundamentación teórica del control interno.....	5
1.1 Evolución histórica-teórica del control interno. Definiciones.....	5
1.2 Evolución del control interno en Cuba.....	9
1.3 La Resolución 60/11 de Control Interno.....	12
1.4 Gestión por procesos. Paso fundamental en la correcta aplicación del control interno. Aplicación en Cuba.....	17
1.5 Importancia de la correcta identificación y evaluación del riesgo para el sistema empresarial cubano.	22
1.6 Caracterización de la entidad.....	26
Capitulo II propuesta de la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos teniendo en cuenta la correcta elaboración del mapa de Riesgo la UEB TRANZMEC Holguín.	30
2.1 Diagnóstico de la implantación de los componentes del control interno de la entidad.....	30
2.2 Elaboración del mapa de procesos de la UEB TRANZMEC Holguín.....	41
2.3 Propuesta del plan de prevención de riesgos, teniendo en cuenta los procesos y objetivos estratégicos de la Entidad. Identificación y evaluación de los riesgos.	49
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	77
Bibliografía.....	78
Anexos.....	79



INTRODUCCIÓN

El sistema de control interno es un proceso, no un acontecimiento o circunstancia, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad. No es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, por eso tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida en que cambien las características de la organización. Este sistema no es un fin a cumplir, sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y la eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos. Si los directivos no asumen este nuevo enfoque de gestión, el establecimiento del sistema comenzará mal.

El desarrollo económico- social del país, a pesar de las dificultades que ha tenido y las limitaciones financieras que se presentan, ha ido creciendo paulatinamente y existen sobradas razones que demuestran lo irreversible de ese proceso. Por tanto, el modelo en que se sustenta y se desarrolla nuestra economía confirma el hecho de que solo es posible alcanzar resultados positivos por la existencia de un sistema económico, político y social que responda al proceso revolucionario cubano. Lo anteriormente señalado tributa, a su vez, al logro del bienestar y el alcance permanente de mejoras materiales y espirituales de la población.

En los momentos actuales en que la economía cubana atraviesa por un proceso de cambio donde varias empresas operan bajo el sistema de perfeccionamiento empresarial, la elevación de la eficiencia económica constituye el principal interés para todas las ramas de la economía. Por ello, se hace sumamente necesario que nuestras empresas cuenten con un sistema de control interno que responda con una seguridad razonable.

Actualmente, todas las entidades se hallan expuestas a cambios violentos, emanados de factores tanto internos como externos. Ello exige que las administraciones se mantengan muy atentas ante la presencia de diversos riesgos que conviene mantenerlos bajo control, La UEB Tranzmec Holguín, desde su creación, se ha dado a la tarea, mediante su trabajo, de contribuir a la economía del país, y hoy trabaja arduamente para adaptarse a los cambios del nuevo modelo Económico cubano. Existen deficiencias que aún subsisten en la implantación y la efectividad del



control interno y sus normas, que no siempre garantizan un resultado efectivo, lo que da lugar al **problema social** de esta investigación.

Esto nos ha llevado a plantear el siguiente **problema científico**: la necesidad de implementar el componente gestión y prevención de riesgos, determinando correctamente los procesos en la UEB Tranzmec Holguín.

Constituye el objeto de estudio el sistema de control interno.

El impacto social de la investigación radica en su contribución al proceso de mejora de los componentes del control interno por procesos en la unidad objeto de estudio.

Se definió como campo de acción: el componente Gestión y prevención de riesgos del sistema de control interno en la gestión de procesos de UEB Tranzmec Holguín.

El **objetivo** de este trabajo es: elaborar el Plan de Prevención de Riesgos en la Entidad teniendo en cuenta la correcta elaboración del mapa de procesos en la UEB Tranzmec Holguín, para contribuir a su mejoramiento continuo.

Se definieron como **objetivos específicos** los siguientes:

- 1 Realizar un análisis histórico del surgimiento del control de los recursos; así como, la importancia de la identificación de los riesgos por procesos en el mundo empresarial.
- 2 Diagnosticar la forma en que se tienen implantados los componentes del control interno de la entidad objeto de estudio, en relación con los parámetros técnico - organizativos que establece el sistema de control interno y responda a los objetivos estratégicos de la organización.
- 3 Determinar procesos, subprocesos y actividades.
- 4 Elaboración correcta del Mapa de Procesos de la UEB Tranzmec Holguín.
- 5 Propuesta del Plan de Prevención de Riesgos en el proceso de la entidad, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado.

Para dar solución al problema científico se ha formulado la siguiente **hipótesis** del Plan de Prevención de Riesgos en el proceso de la entidad, teniendo en cuenta la correcta elaboración del



Mapa de procesos, asegura un mejor control en la UEB TRANZMEC HOLGUIN para dar cumplimiento al objetivo, se plantearon las siguientes **tareas científicas**:

1. Análisis histórico de la evolución del control interno en Cuba; así como, de los principales conceptos del control de los recursos materiales, financieros y humanos de una organización. Explicar la importancia de la gestión por procesos, y el análisis de los riesgos del nuevo modelo Económico cubano.
2. Caracterización del área objeto de estudio.
3. Aplicación del cuestionario para recoger información requerida.
4. Análisis de la situación que presentan los componentes del control interno, de acuerdo con los resultados obtenidos.
5. Determinación de los procesos, subprocesos y actividades.
6. Realizar la propuesta del mapa de procesos.
7. Propuesta del Plan de Prevención de Riesgos.

En el desarrollo del trabajo se utilizaron **métodos teóricos y empíricos** de investigación para establecer la cadena ordenada de pasos o acciones a desarrollar, a partir de una base conceptual y reglas determinadas, que permiten avanzar en el proceso del conocimiento, desde lo conocido a lo desconocido. Se emplearon técnicas y herramientas de la contabilidad, y de otras especialidades afines.

Métodos teóricos utilizados:

Histórico-lógico. Se empleó durante el estudio del sistema de control interno en las distintas etapas por las que ha transitado en sucesión cronológica, con el objetivo de conocer la evolución y desarrollo del mismo. Se reveló de su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales del movimiento histórico (tendencias) de su organización interna y sus conexiones más esenciales al expresar en forma teórica la esencia del objeto, necesidad y regularidad de su desarrollo.



Análisis y síntesis: Se utilizó durante el análisis teórico- referencial, como resultado de la revisión y recopilación de información en diferentes fuentes actualizadas y especializadas. Mediante el proceso de síntesis se diseñó el modelo teórico - conceptual para encaminar la investigación.

Sistémico – estructural – funcional. Se empleó para abordar el carácter sistémico del control interno. Lo anterior se dirigió a organizar los componentes del control interno en la entidad objeto de estudio, mediante la determinación de los parámetros organizativos.

Métodos Empíricos utilizados:

Observación. Fue utilizada como vía para lograr una percepción dirigida y estructurada del objeto de estudio por parte del investigador.

Encuesta. Se entrevistaron trabajadores de la entidad, para conocer el grado de conocimiento de los mismos sobre la gestión por procesos y riesgos, y su implementación en la entidad.

Revisión de documentos. Se empleó para la recopilación de información sobre los nexos e interrelaciones existentes entre los componentes del control interno.

La investigación participativa – Activa. Fue usada porque el proceso de investigación fue desarrollado por una persona que forma parte del colectivo de trabajo de la entidad objeto de estudio y que desarrolla sus funciones específicas dentro del sistema control interno.

Se llevaron a cabo cálculos estadísticos; para recopilar y procesar toda la información requerida, y en la obtención de datos mediante programas informáticos utilizados en la empresa, por ejemplo el Sistema de Información Económica (SIE), el Silver (Sistema de Control de los Inventarios) y el Sagaz (Sistema de Auditoria de Inventarios).

CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO

Teniendo en cuenta la crisis económica mundial, de la que nuestro país no se encuentra exento, es de gran importancia, ahora más que nunca, contar con un buen sistema de control interno en las entidades. Las empresas que tienen el control interno implementado en sus operaciones tienen la posibilidad de conocer la situación real de las mismas. Por eso, es de gran importancia contar



Con una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplen para tener una visión real sobre la gestión de la entidad.

1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA-TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO. DEFINICIONES

Se piensa que el origen del control interno surge con la partida doble que fue una de las medidas de control; pero que no fue hasta fines del siglo XIX cuando los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A comienzos del siglo XX, como consecuencia del proceso de desarrollo industrial, que conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó a percibirse la creciente necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que el desarrollo de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas.

Producto a este desarrollo, en la producción y el comercio, los dueños de las industrias y los comerciantes no pudieron continuar atendiendo, de forma personal, los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados a subdividir o delegar funciones dentro de la empresa. Sin embargo, dicha asignación de autoridad y responsabilidad no estuvo solo en el proceso, por lo que en forma análoga se debieron establecer procedimientos que previnieran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, además de proteger el capital, dar información confiable y permitir una gestión eficaz y eficiente.

El concepto de control interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad, en la manera en que el marco histórico y los avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para controlar las operaciones empresariales.

La definición de control interno apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quién es responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.



G. Capote, en la revista Auditoría y Control No 1 (2000), expresa que "... un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensado de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin, debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes".¹

De acuerdo con lo señalado en el artículo 1º de la Ley 87 de 1993, "Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen, de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos".²

El control interno es fundamental para que una empresa logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas. De lo contrario, sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos, y evaluar el grado de cumplimiento.

En términos simples puede expresarse que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus medios, verificar la exactitud y la veracidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones, fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas, determinar las desviaciones, y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas.

Las actividades de control se realizan a todos los niveles de las operaciones siendo los responsables de las diferentes áreas de la entidad los encargados del cumplimiento de las

¹ G. Capote, 2000 en la revista Auditoría y Control No 1

² Ley 87 Ministerio de Finanzas y Precios artículo 1º de 1993



Medidas de control, políticas y procedimientos, lo que no exime al dirigente máximo de la organización, de la responsabilidad del control general de la entidad.

Lo analizado hasta el momento demuestra que aunque existían elementos comunes en las definiciones de control interno, no se contaba con una definición correcta o mundialmente aceptada ni aprobada por todos los que investigaron la cuestión.

Finalmente, diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos, con el fin de establecer un marco conceptual de control interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitiera a organizaciones públicas y privadas, auditorías internas y externas, académicos y legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema.

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno- Estructura Integrada), en septiembre de 1992, y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de auditores Internos ha resurgido, en forma impresionante, la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo. Ello fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización. Lo anterior ante los numerosos escándalos, crisis financieras, o fraudes durante los últimos decenios.

A partir de la divulgación del informe COSO se han publicado diversos modelos de control; así como, numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo. Los más conocidos, además del COSO (USA), son los siguientes: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). Los modelos COSO y COCO, en nuestro continente, son los mayormente adoptados.

Como resultado de la divulgación del Informe COSO, fue emitida la definición de control interno, que aparece en el Informe "Marco Integrado de Control Interno" (Internal Control-Integrated Framework), elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway



(COSO), por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations), que lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con vista a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos o categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y reglamentos

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

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa. Es decir, las actividades de producción, distribución, financiamiento y administración, entre otras, que son regidas por dicho control.

El control interno es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico. El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de patrón a empleado.

En conclusión, podemos decir que la experiencia adquirida en el control interno, en los últimos tiempos, por causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario



Que los miembros de los consejos de administración asuman, de forma efectiva, responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso, es necesario que la administración tenga claro en qué consiste dicho proceso para que pueda actuar al momento de su implantación.

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre los empresarios, profesionales y legisladores. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios. De su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas. Que mejor convengan, según los intereses de la empresa.

Mediante el control, el director debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la entidad la lleven a la obtención de sus metas. Es decir, debe registrar y evaluar sistemáticamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuesto, normas o regulaciones, a los efectos de determinar las medidas correctivas correspondientes, garantizando su ejecución y la rectificación de las desviaciones.

1.2 EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO EN CUBA

Teniendo en cuenta la situación económica que atraviesa el país provocada por el injusto bloqueo que el gobierno de los Estados Unidos ha impuesto, a lo largo de más de 50 años, ha sido de vital importancia implementar e ir perfeccionando los sistemas de control en todas las empresas, con el objetivo de elevar la eficiencia. Este es el objetivo fundamental del Partido Comunista de Cuba y el gobierno.

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



Número 74 de la Política Económica Externa traza la necesidad de “continuar prestando la máxima atención a la selección y al control de los cuadros responsabilizados con promover los intereses económicos internacionales del país, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica. Fortalecer la preparación económica, financiera, técnica y jurídica de los diferentes equipos o grupos negociadores”

En nuestro país, con el propósito de obtener una garantía razonable en la aplicación del control interno, se le adicionó un objetivo más a la definición ya existente, promulgada por Coso e Intosai. Se le determinaron, al proceso de control interno, los cuatro objetivos siguientes:

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

Como bien se aprecia se incluyó un cuarto objetivo a los tres que ya existían en definiciones anteriores, al dar una seguridad razonable al control interno. Con el fin de lograr el máximo de control en las distintas Organizaciones, Organismos, Órganos y Entidades del estado en Cuba se han diseñado una serie de normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones del total de estas instituciones en el país. Estas normativas son las siguientes:

- Se emite la Resolución 297 de 2003 de Ministerio de Finanzas y Precios, que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un sistema de control interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas.
- Se decreta la Resolución 026 de 2006 del Ministerio de Auditoría y Control. En esta se aprueba la “Guía Metodológica para la auditoría de Gestión”, la “Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros” y “Guía Metodológica para la Evolución del Control Interno”, constitutivas de una indisoluble unidad y tienen como propósito esencial



- común establecer, en todo el Sistema Nacional de Auditoria, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorias mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del control interno, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.
- Se dicta la Resolución No. 289/05, que aprueba y pone en vigor la “Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorias”. Esta tiene como propósito esencial establecer, en todo el Sistema Nacional de Auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas por cumplir, en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorias y sus resultados, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.
- Se pone en vigor la Resolución 13 de 2006 del Ministerio de Auditoria y Control (MAC), manifestando exigencias para todas las entidades cubanas sobre la elaboración y el control sistemático del Plan de medidas para la prevención a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
- Se elabora la Guía de Comprobación Nacional de Control Interno del 2008, del Ministerio de Auditoría y Control. Dicha guía norma las medidas de control interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información, comunicación, y la suspensión justo con las medidas tradicionales de los subsistemas de efectivo en caja, banco, inventarios, activos fijos tangibles, nóminas, inversiones materiales, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, finanzas, costos y gastos, inmuebles, contabilidad y estados financieros y precios y tarifas.
- Se pone en vigor la Ley No.107 del 1ro de Agosto del 2009, de la Contraloría General de la República. Esta tiene como objetivo y misión fundamental auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular, y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los



- órganos del Estado y del Gobierno. En razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, conlleva a dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría. Además, ejecutar las acciones que considere necesarias, con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; así como, prevenir y luchar contra la corrupción.
- Se emite la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, que tiene como objetivo establecer las normas y principios básicos, supervisar, evaluar y formular recomendaciones necesarias para el mejoramiento y perfeccionamiento continuo del Control Interno. Esta resolución constituye un modelo estándar del sistema de control interno.

Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y, por tanto, no pueden verse de forma aislada o separadas a la hora de diseñar los sistemas de control interno en las entidades.

1.3 LA RESOLUCIÓN 60/11 DE CONTROL INTERNO

Definición del control interno, principios básicos, características generales, limitaciones, según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República

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

Principios Básicos del control interno:

En el diseño e implementación del sistema de control interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir los principios básicos siguientes:

- Legalidad
- Objetividad



- Probidad administrativa
- División de funciones
- Fijación de responsabilidad
- Cargo y descargo
- Autocontrol

El sistema de control interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

Integral, ya que considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

Flexible, pues responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuentan con reducido personal, establecimientos y unidades de base debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y la supervisión de las operaciones.

Razonable, pues está diseñado para lograr objetivos del sistema de control interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Limitaciones del control interno

El sistema de control interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

Componentes y normas del control interno

El sistema de control interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales. Se encuentran estructurados en normas, que son los siguientes:



- **Ambiente de control**

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

- **Gestión y prevención de riesgos**

La gestión y prevención de riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control. También se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. Se estructura como sigue:

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

Los factores externos incluyen los económicos – financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los internos, incluyen la estructura organizativa, la composición de los recursos humanos, los procesos productivos o de servicio y de tecnología, entre otros.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente. En el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten



el presupuesto. De ahí, en sus planes y programas, y desarrollo tecnológico que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otro, en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de los procedimientos capaces de captar e informar oportunamente de los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis aplicando, para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia. En los casos que sean posibles, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

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

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

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



un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

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

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

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

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

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



- **Actividades de control**

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

- **Información y comunicación**

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

- **Supervisión o monitoreo**

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

Necesidad e importancia. Obligatoriedad del control interno

El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades. El desarrollo de nuevos términos relacionados con el control interno, a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable. La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los sistemas de control interno en cada entidad, incluido un sistema de control sobre los procesos de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que satisfaga los requerimientos de la misma.

Obligatoriedad del control interno



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

1.4 GESTIÓN POR PROCESOS. PASO FUNDAMENTAL EN LA CORRECTA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO. APLICACIÓN EN CUBA

Definiciones de proceso

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización, a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél, en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla; pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido. Los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.



.Una organización posee como característica básica, precisamente, la división y especialización del trabajo; así como, la coordinación de sus diferentes actividades. Ello significa una visión de la misma que centrada en sus procesos, permite el mejor desenvolvimiento de los mismos; así como, la posibilidad de centrarse en los receptores de los output de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la gestión de la calidad.

Gestión por procesos

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo con los principios tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando).

Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave, ni los flujos de información y comunicación interna.

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total.

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere, asimismo, a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de



Personal, **el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos**, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”³

En el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) existe un módulo dedicado a la gestión por procesos, el cual se basa en los siguientes criterios: cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la organización, cómo gestiona la organización sistemáticamente sus procesos, cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora, cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y creatividad y cómo se evalúan las mejoras realizadas.

Clasificación de los procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: **estratégicos, claves, de apoyo**.

Los procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos dependiendo, precisamente, de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Los procesos claves son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También, pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en algunos sectores, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial,

³ Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)



por su influencia en los resultados económicos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

En los procesos de apoyo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo: el control de la documentación, las auditorías internas, no conformidades, correcciones y acciones correctivas, gestión de productos no conformes, gestión de equipos de inspección, medición y ensayo.

Mapa de procesos

El diagrama de flujo, también conocido como mapa de procesos, representa esquemáticamente los flujos de entradas y salidas, como también la secuencia de actividades con sus respectivos flujos, que son llevados a cabo para lograr un objetivo definido.

Detallado, va más allá de la diagramación lógica de las actividades con sus flujos de entradas y salidas porque, además, muestra información de los estándares bajo los cuales debe funcionar la realización de tales actividades. El mismo permitirá identificar qué, cómo, quién, cuándo, dónde, y cuánto es necesario para lograr los objetivos deseados, permitiendo una visión compartida del esquema de funcionamiento, lo cual permite focalizar oportunidades de mejora.

Se trata de una herramienta de gestión que permite analizar los factores de éxito, priorizando la aplicación de objetivos y recursos, valorando la interacción entre procesos. Es un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo.

El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Los mapas de proceso son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa y por eso, el lugar de los manuales de procesos no son únicamente los



escritorios de los trabajadores, ya que este muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso y salidas.

El mapa de proceso es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y detectar cuando una información está siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que al representar gráficamente los eventos donde se pueden visualizar rápidamente (las interfaces, recursos, puntos críticos, prioridades, entre otros) de una organización u empresa específica, entregará no solo los puntos críticos en los procesos sino que también permitirá identificar, claramente, los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización.

El mapa de procesos se requieren para completar un trabajo, permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También facilita la evaluación de cómo se entrelazan las distintas actividades que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Gestión por procesos

Es el proceso para añadir valor, la Forma natural de organizar el trabajo. Definición de jefes de procesos. Autonomía y autocontrol. Flexibilidad-cambio-innovación. Información compartida. Trabajo en el equipo. Compromiso con resultados. Alcance amplio-transfuncional. Eficacia-competitividad-calidad

La empresa implanta su sistema de gestión de la calidad, en la medida que todas las personas de la empresa dominen y realicen sus actividades conscientes, y de acuerdo al enfoque de procesos, cumpliendo con los procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, de las propias operaciones de la empresa.

La gestión por proceso se concibe como práctica que, conjuntamente con la definición del método de trabajo y la organización del trabajo, debe realizarse la medición y precisión del tiempo



Necesario para ejecutar el mismo con eficiencia y racionalidad. En este empeño, la participación de los trabajadores con sus criterios, experiencias y creatividad resulta decisiva.

1.5 IMPORTANCIA DE LA CORRECTA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO PARA EL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO

Con el propósito de evidenciar la importancia que tiene la correcta identificación y evaluación del riesgo en el sistema empresarial cubano, como componente básico del sistema de control interno, hay que expresar que dentro de la identificación de los riesgos se tipifican todos los que puedan afectar el cumplimiento de las funciones. La misma se nutre de experiencias derivadas de hechos ocurridos; así como, de los que puedan preverse en el futuro y se determinan por cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

La identificación de los riesgos se realiza de forma permanente. Los factores externos incluyen los económicos – financieros, medioambientales, políticos, sociales, y tecnológicos. Los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios, entre otros.

Riesgo, un nuevo método en la toma de decisiones. Los riesgos empresariales. Definición y clasificación

El riesgo ha tenido un efecto significativo en la vida personal y nacional de muchos países. La palabra riesgo implica dudas sobre el futuro y el hecho de que los resultados pueden dejarnos en una situación peor de la que nos encontrábamos.

A continuación aparecen algunas de las definiciones que se pueden encontrar en diversas bibliografías acerca de esta temática. La palabra riesgo nos transmite sensación de incertidumbre e inseguridad, pues existe la posibilidad de que el resultado de una situación en un momento dado sea o no favorable para nosotros.

No todas las personas reaccionan de igual forma ante los riesgos. Existen varios factores que influyen en el grado de aversión al riesgo y que pueden afectar el comportamiento de las personas en situaciones de incertidumbre como son: la situación económica, percepción de la magnitud del problema, personalidad. Estos factores implican actitudes de los sujetos ante el suceso futuro que



pueden ser: activa o pasiva, consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, responsable o irresponsable, diligente o negligente.

Todas las definiciones anteriores tienen plena validez y son utilizadas en nuestra conversación diaria. A los efectos empresariales debemos comenzar por comprender plenamente el significado del concepto de riesgo, partiendo de sus componentes esenciales.

El administrador de riesgos debe estar consciente del efecto de sus propias actitudes frente al riesgo cuando se tomen decisiones de gran relevancia para la empresa. Es por ello, que es indispensable que sea una persona que tenga conocimiento pleno de los alcances y limitaciones de su empresa, que conozca las ventajas de trabajar en equipo, y que tenga bastante experiencia en la toma de decisiones.

El estándar de administración de riesgos de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360), desde su versión de 1999, define el riesgo como la exposición a las consecuencias de la incertidumbre, la contingencia de que suceda algo que tenga un impacto sobre los objetivos. Esta última definición resulta más amplia al reconocer que el riesgo, más que un posible resultado no deseado, es la posibilidad de la desviación de este resultado de lo esperado, planeado o deseado, tanto en sentido favorable como negativo.

Clasificación de los riesgos:

El riesgo empresarial tiene carácter universal. Podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica. Todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su administración, es necesario clasificar los riesgos. Las clasificaciones más conocidas son las siguientes:

1. Atendiendo a la fuente del riesgo estos se dividen en riesgos provenientes del entorno y riesgos propios de la actividad empresarial. En forma similar, la Resolución No. 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios, 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. Como riesgos externos se



encuentran los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

2. 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.

3. Atendiendo a las consecuencias se clasifican en riesgos puros y especulativos. Los riesgos puros, objeto de la investigación, son aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida (accidentes de trabajo, huracanes, rotura de equipos). Por el contrario, la consecuencia de la ocurrencia de los riesgos especulativos puede ser una pérdida o una ganancia. Se presupone que los riesgos puros son siempre para evitar, o por lo menos, hacer esfuerzos para reducir su efecto que no puede ser otro que negativo.

4. 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).

5. Los riesgos empresariales, también, pueden clasificarse atendiendo al subsistema en que tienen su origen. De esta forma, pueden ser riesgos financieros, de comercialización, operaciones. Esta clasificación no significa que los riesgos que se presentan en un subsistema no afecten o tengan repercusión en otras áreas. Por ser la empresa un sistema, los cambios en uno o más de sus elementos afectarán el estado de los demás elementos del sistema.



Los riesgos empresariales de operación, objetos de la investigación, incluyen aquellos riesgos que generan una posibilidad de desviación de los resultados esperados, como consecuencia de cambios en los procesos, el comportamiento humano, sistemas internos o por eventos externos.

Los riesgos son financieros cuando son susceptibles de valoración económica en términos monetarios. Se clasifica riesgo no-financiero a aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios. Buenos ejemplos de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer matrimonio, o tener niños, o escoger una carrera. En todos los casos pueden existir implicaciones financieras; pero el resultado final y real sólo puede ser valorado a través de las implicaciones humanas que conllevan estas decisiones.

6. Por los intereses que afectan: pueden ser personales, reales y patrimoniales. Los personales son los que amenazan la integridad física de las personas. Los reales son los que afectan la integridad de las cosas corporales sean muebles o inmuebles. Los patrimoniales son los que implican una pérdida económica y no física.
7. Por la variabilidad del peligro son constantes, progresivos y decrecientes. Se clasifican en constantes si la amenaza se presenta con la misma intensidad a través del tiempo. Son progresivos si son los que en el transcurso de los días aumentan el peligro, y son decrecientes si en la medida que pasa el tiempo disminuye la intensidad de la amenaza.
8. Los riesgos se clasifican, además, en fundamentales y Particulares. Los riesgos fundamentales son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como son: huracanes, inundaciones, terremotos, entre otros; así como, los acontecimientos políticos y sociales: como guerras, intervenciones constituyen ejemplos de riesgos fundamentales. Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: los incendios, explosiones, robos, entre otros y afectan, de manera particular, a individuos. Podemos agregar que la ocurrencia de los mismos es, en cierta forma, controlable por los individuos.

Utilizando las clasificaciones anteriores, los riesgos de operación pueden ser:



- 1- Tanto propios de la actividad empresarial como provenientes del entorno.
- 2- Económicos.
- 3- Puros. El riesgo puro en la empresa, a su vez, se clasifica en:
 - Riesgo inherente.
 - Riesgo incorporado.

El riesgo inherente es aquel que, por su naturaleza, no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo con su actividad. El riesgo incorporado es aquel que no es propio de la actividad, sino que es producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para él y para la empresa.

- 4- Estáticos y dinámicos. Un robo y un huracán son ejemplos de riesgos estáticos. La pérdida de clientes por la salida al mercado de productos y servicios (de la competencia) acordes en mayor medida a las expectativas de los clientes, es un riesgo dinámico.
- 5- Personales y reales
- 6- Pueden ser constantes, progresivos y decrecientes
- 7- Fundamentales y particulares

1.6 CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD

La UEB Tranzmec Holguín perteneciente a la Empresa Tranzmec que pertenece al grupo Empresarial AZCUBA y se subordina al Consejo de Estado está integrada por 5 Bases funcionales (Base de Camiones Nicaragua, Base de Camiones Urbano Noris, Base de Camiones Cristino Naranjo, Base de Camiones López Peña, Base de Camiones Loynaz Hechavarria) y Obras Ingenieras.



Este trabajo de diploma fue realizado en la UEB Tranzmec Holguín, el que fue inaugurado el 1ro de Febrero de 2011, con el objetivo principal de prestar servicio de transportación de caña y Carga General, a las Entidades de la agroindustria azucarera en MN y otras Entidades MN y CUC, prestar servicio de alquiler de medios y equipos tractivos, de arrastres de equipos pesados, a las Entidades de la Agroindustria, prestar servicio de construcción, demolición, reconstrucción, rehabilitación, reparación y mantenimiento de caminos cañeros.

Con domicilio legal sito en: Calle 4 No 187 e/ 7 y 9 Reparto Ciudad Jardín Holguín.

La Entidad cuenta con la siguiente estructura organizativa: Está constituida por una Dirección, cinco grupos: Comercialización y Logística, Economía, Capital Humano, Producción, Ingeniería y Desarrollo, cinco Bases de Camiones, ubicadas en: (Loynaz Hechavarria, López Peña, Nicaragua, Banes, Cristino Naranjo, Urbano Noris) además de una Brigada de Obras Ingenieras.

MISION

Prestar servicios de transportación de caña de azúcar y carga general en función de los volúmenes de producción contratados, asegurando una alta eficiencia Económica y disponibilidad técnica, haciendo competitivos nuestras producciones y/o servicios, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector.

VISION.

Empresa con alta disponibilidad técnica de sus equipos, que asegura las transportaciones en los volúmenes demandados, con alta eficiencia y seguridad en el movimiento, diversificando sus servicios, elevados métodos y mecanismos de atención al hombre, introduciendo y aplicando la innovación tecnológica, la transferencia de tecnologías, las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento y el Perfeccionamiento Empresarial, en estrecha armonía con el cuidado y protección del Medio Ambiente.

AMENAZAS

- ❖ La existencia de tres monedas en nuestro sistema económico.
- ❖ Desfavorable situación financiera de nuestros principales clientes.
- ❖ La posición ventajosa que ocupan nuestros fundamentales competidores.
- ❖ Situación de crisis del mercado tradicional del Grupo.



- ❖ La falta de motivación en el mercado laboral, por la inestabilidad en el sistema empresarial del MINAZ.
- ❖ Recrudescimiento del Brutal Bloqueo Imperialista.
- ❖ Alza de los precios del combustible, lubricantes y piezas.

OPORTUNIDADES

- ❖ La continuidad del proceso de reordenamiento del MINAZ. Tarea Álvaro Reinoso.
- ❖ Apertura de nuevos mercados especialmente el del conocimiento.
- ❖ Política inversionista del país que propugna el empleo más racional de los medios de transporte.
- ❖ Apertura a la inversión extranjera.
- ❖ Proceso de perfeccionamiento empresarial.
- ❖ La introducción de nuevas Producciones dentro del objeto social del MINAZ.
- ❖ Liderazgo alcanzado por la Empresa a partir de sus resultados Técnicos-Económicos y Productivos.
- ❖ Los Programas de la Revolución.
- ❖ Introducción al país de nuevas tecnologías en el transporte.
- ❖ Recuperación de la producción cañera.

DEBILIDADES

- ❖ Longevidad de los medios técnicos.
- ❖ Falta de financiamiento.
- ❖ Capacidad y alto consumo energético de los equipos.
- ❖ Limitación para acceder al mercado.
- ❖ Carencia de un sistema de trabajo en el sector, que asegure la formación de fuerza de trabajo calificada como continuidad de los que se jubilan o abandonan la actividad e insuficiente sistema de capacitación técnica de la fuerza de trabajo calificada.

FORTALEZAS

- ❖ Cultura de los trabajadores en las transportaciones especializadas.
- ❖ Valores éticos de organización y económico creados por el Grupo, con su Sistema de Trabajo.
- ❖ Mercado preferencial en el MINAZ para nuestros servicios.
- ❖ Medios e infraestructura que permiten brindar el servicio.
- ❖ Lograr mejores combinaciones de las transportaciones automotor.
- ❖ Experiencia y conocimiento de la fuerza calificada.
- ❖ Base técnica instalada.
- ❖ Nivel de escolaridad y técnico de los trabajadores.
- ❖ La posición de una estrategia de diversificación de las producciones y servicios.



CAPITULO II PROPUESTA DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE LA UEB TRANZMEC HOLGUÍN TENIENDO EN CUENTA LA CORRECTA ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS EN LA ENTIDAD.

2.1 Diagnóstico de la implantación de los componentes del control interno de la entidad.

Tomando en cuenta el enfoque sistémico que debe existir en materia de control interno, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la entidad resulta difícil diagnosticar los componentes de forma independiente. No obstante la UEB Tranzmec Holguín tiene un sistema de control, que en resumen es quien dirige metodológicamente la actividad, adaptando el cumplimiento de las normas a las condiciones reales de la entidad.

En el caso de la entidad objeto de investigación, de la que se define su estructura y funcionamiento en la introducción, tiene implantado respecto a los parámetros técnicos que desarrolla conforme a los 5 componentes de control:

Ambiente de control

Se puede afirmar que la entidad no posee grandes errores que afecten los resultados en este sentido:

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:

Se elaboran los planes anuales, mensuales e individuales de los funcionarios de la entidad y objetivos de trabajo por procesos, actividad o nivel de interés para cumplir con su misión.

Integridad y valores éticos

La máxima autoridad de la entidad tiene un sistema de normas y mecanismos que le permiten difundir y vigilar la observancia de valores éticos entre los que se encuentran los siguientes:

El conocimiento del Reglamento de Los Cuadros del Estado y el Código de Ética debidamente discutido y reconocido su conocimiento, mediante firma de cada uno de los cuadros y funcionarios.



El reglamento interno de los trabajadores diseñado por el Grupo AZCUBA y discutido en cada una de las entidades.

Idoneidad demostrada

La entidad tiene diseñado un sistema de capacitación donde cada año se confecciona el diagnóstico de necesidades de cada trabajador por área. En función de esto se confecciona el Plan de Capacitación Anual y se controla su estado de cumplimiento.

La UEB cuenta con una comisión de experto capaz de evaluar el nivel de competencia de cada trabajador.

- Falla la auto-preparación de los trabajadores, a partir de las consultas y el análisis a los manuales corporativos

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

La entidad tiene diseñado un organigrama organizativo para que se cumpla con la misión y los objetivos donde se establecen atribuciones y obligaciones de los cargos.

Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

La entidad complementa su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el que se asignan la responsabilidad, las acciones y los cargos. A la par se establecen las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos. Las que se complementan, de la que se derivan los profesiogramas para cada trabajador donde se definen funciones y responsabilidades del cargo en correspondencia con la actividad que desempeñan.

En el caso de las responsabilidades sobre los recursos humanos y financieros se asignan mediante actas conforme a lo establecido en la resolución 249/2007. Todo el personal conoce y responde a los objetivos de la entidad. Cada integrante de ella conoce cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales. Se aplican procesos efectivos de supervisión de la acción y de los resultados, por parte de la dirección.



Evaluación de riesgos

Identificación del riesgo y detección del cambio

Para el cumplimiento de esta norma se han determinado los siguientes pasos u objetivos a seguir:

1. Clasificación de los riesgos
2. Determinación de la frecuencia e impacto sobre bases estadísticas y, en su ausencia, aplicación de otros instrumentos.
3. Asignación del nivel de prioridad de atención de los riesgos.

Para facilitar el análisis de los riesgos se debe proceder a clasificarlos, de acuerdo con que la entidad en cuestión es prestadora de servicios y a lo planteado en el capítulo anterior. Se proponen los siguientes grupos:

Determinación de los objetivos de control

- El personal del área contable no se encuentra capacitado en materia de computación para desarrollar su labor, no cuenta con un Plan de capacitación que incluya las áreas contables.
- No se tienen identificados los riesgos por actividades, partiendo del criterio de los trabajadores, según los riesgos en su entorno laboral.
- Debilidades del control, que comprometen los objetivos de trabajo de la entidad, según la planeación estratégica por áreas y elementos claves.
- No se estima la frecuencia con que se presentan los riesgos por actividades, identificados por ejemplo: si se cuantifica el riesgo que representa el correcto seguimiento y tratamiento de los expedientes de faltantes. La aplicación de responsabilidad material, según este diagnóstico, sería por 2 035.50 CUP, lo que constituirá una pérdida para la entidad, pues solo se registran en las cuentas por cobrar diversas y se envejecen los saldos de la misma, constituyendo al final del período contable un gasto (este gasto se produjo debido a unos



- productos agropecuarios, no tuvieron en cuenta su deterioro y cuando se informó hubo que elaborar un expediente de faltante porque excedía el peso permisible para el expediente de merma).

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución, y de programa o actividad, se procedió a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos considerados se incluyeron:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

Prevención de riesgo

La entidad, después de identificados los riesgos, evaluó con el criterio de importancia relativa tomando en cuenta el **criterio de gravedad o impacto, frecuencia, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza**. Se encuentra elaborado el plan de prevención en las Bases de Camiones López Peña, Nicaragua, Loynaz Hechavarria, Cristino Naranjo, Urbano Noris . En el mismo, se identifican un grupo de riesgos por las distintas áreas de trabajo que pueden afectar el desarrollo del mismo y la fecha de cumplimiento.

En todos los casos se precisa la fecha en la que se comprueba su cumplimiento o evalúan sus resultados.

Actividad de control

Coordinación entre áreas y separación de tareas y responsabilidades y nivel de autorización

La entidad tiene diseñada una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que se encuentran definidas, documentadas, asignadas y comunicada a su responsable que permite el mejor desempeño de las mismas.

No obstante en la problemática planteada se evidencian falta de coordinación en:

- El área de recursos humanos no informa al área de contabilidad las bajas cuando los trabajadores tienen descuentos por concepto de responsabilidad material.



- No en todos los casos las resoluciones aplicadas se despachan en contabilidad para proceder a registrar la deuda. En ocasiones, esta última se informa cuando el Departamento de Finanzas notifica el pago.

Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos son asignadas a personas diferentes. Esta norma se cumple en la entidad, partiendo de que las personas que controlan y custodian y deciden sobre los recursos no son las que registran las operaciones. Desde el punto de vista contable estas funciones se definen desde el profesiograma para cada puesto de trabajo.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

Se encuentran actualizadas las actas de responsabilidad material de todos los compañeros con medios bajo su custodia. Se realiza el inventario al 10 por ciento mensual a todos los inventarios y Se realizan arqueos de caja de forma periódica y sorpresiva, por parte de la contadora, el Jefe de Grupo Económico y Director.

Rotación del personal en las tareas claves

La entidad cuenta con un registro que contiene las firmas de las personas autorizadas a realizar las diferentes operaciones, tanto en caja, donde registra la cajera, como en Banco donde opera la Financiera (las firmas autorizadas para firmar cheques).

Se planifica y resuelve con personal capacitado las vacaciones del Almacenero y la cajera, además se hacen controles con frecuencia para comprobar el buen desarrollo de la actividad.

Control de la tecnología de la Información y las comunicaciones:

Los planes de seguridad informática se encuentran actualizados. Cada usuario tiene su sesión. Los sistemas de inventario cuentan con contraseña para cada usuario, que se encuentran autorizadas. Las contraseñas no son visualizadas y las unidades cuentan con registros de incidencia. Se realizan salvallas mensuales.



Indicadores de rendimiento y de desempeño

No están establecidos los indicadores de rendimiento y desempeño

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Sistema de información, flujo y canales de comunicación

- No está planificado el proceso de rendición de cuentas.

Contenido, Calidad y responsabilidad:

- No está elaborado el documento guía para la rendición de cuentas.
- Existen limitaciones respecto al tiempo de recepción de las informaciones ya que se hace el cierre contable en la empresa por no contar con el sistema automatizado a este nivel y se procesa la información contable después del día 10 de cada mes.

Rendición de cuentas:

- No está cumplido el proceso de rendición de cuentas.

Supervisión o monitoreo

Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de Control Interno

Las actividades de monitoreo permanente se efectúan, a partir de la actividad diaria, en cada uno de los especialistas en la retroalimentación de recepción y envío de información a nivel de empresa.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria tales como: visitas sorpresivas por especialistas y directivos a las bases, las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos que se realiza con un ciclo de ejecución de uno cada año.

Comité de Prevención y Control

El Comité de Control se encuentra integrado por el dirigente máximo de la entidad y cumple como objetivo la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.



- No está aprobado todavía por el Comité de prevención y Control el Plan de Prevención y riesgos de la UEB.

Con el objetivo de asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Debe confeccionarse el mapa de procesos de la entidad.
- Debe confeccionarse un plan de acción, en función de los riesgos por procesos que contemple:
 - El alcance de la evaluación
 - Las actividades de supervisión continuadas existentes
 - Las tareas
 - Áreas o asuntos de mayor riesgo
 - Programa de evaluaciones
 - Evaluadores, metodología y herramientas de control
 - Presentación de conclusiones y documentación de soporte
 - Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes

Resultados de la aplicación de la encuesta sobre el componente ambiente de control y gestión y prevención de riesgos

De un total de 66 trabajadores fueron encuestados 22, que representa el 14.5 por ciento del total. Los encuestados fueron seleccionados de forma heterogenia, según los puestos en que se



desempeñan. Los criterios a tener en cuenta los vertieron trabajadores, dirigentes y funcionarios, lo que arrojó a las siguientes conclusiones:

Para su efectivo desempeño está integrado, adecuadamente, con miembros que exige la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la Republica. Los mismos generan respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiben un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permite apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión.

Sobre el componente Ambiente de control

El 100 por ciento de los encuestados manifestó que conoce lo que establece la Resolución 60/11, de la contraloría general de la republica con 5 normas, planeación, planes de trabajo (mensual e individual), integridad y valores éticos, idoneidad demostrada, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y practicas de los recursos humanos.

Plantean que se realizan las evaluaciones del desempeño mensuales, considerando que son efectivas. Además, existe sistematicidad y seguimiento de los acuerdos que se adoptan en las reuniones que se celebran en la entidad, el 75 por ciento plantea, de forma positiva, que los directivos permiten que los subordinados tengan un papel protagónico en la toma de decisiones. El 7 por ciento no presenta conocimiento del Código de Ética. El 25 por ciento manifestó respuesta nula o con criterio diferente a la utilización de método de dirección de la administración de la entidad. El 5 por ciento del personal calificó el control interno de satisfactorio. El 85,5 por ciento lo calificó de aceptable y el 9.5 por ciento lo calificó entre mal y no se sabe.

La entidad tiene constituido un comité de control presidido por un dirigente del máximo nivel, y cumple con su objetivo general. Él se reúne una vez al mes haciendo valoraciones objetivas del comportamiento del control y chequeando, sistemáticamente, el comportamiento de los riesgos que comprometen los objetivos de la entidad.

Componente gestión y prevención de riesgos

El 100 por ciento de los encuestados manifestaron que conocen lo que establece la Resolución 60/11 sobre este componente pero el 60 por ciento, no tenía conocimiento de la elaboración del



Plan de prevención de riesgos por procesos, tampoco conocían la importancia que tiene el mismo para el correcto funcionamiento de la entidad.

No se tiene idea, en la entidad, de cómo la dirección determina y evalúa los riesgos, aunque se tiene conocimiento de que el proceso se realiza, por parte de la dirección de la entidad.

El 55 por ciento de los encuestados se manifestaron negativamente a la correcta actualización de los objetivos de control, aunque existen análisis. Plantea que se debe tomar en cuenta el criterio de los trabajadores a la hora de determinar los mismos. El 3.2 por ciento de personal calificó el control interno de satisfactorio. El 65.3 por ciento lo calificó de aceptable y el 31.5 por ciento lo calificó entre mal y no se sabe.

Conclusiones del diagnóstico realizado

Podemos afirmar que la entidad posee una buena implementación del control interno; pero no debemos dejar de señalar algunos aspectos que afectan su organización y control en la toma de decisiones, lo que quedará propuesto en esta investigación; a saber:

- La entidad no cuenta con el mapa de procesos en la UEB, ni en ninguna de sus bases.
- No se tienen identificados los riesgos por procesos en la entidad.
- Existe desconocimiento por los trabajadores del seguimiento y el control de los riesgos por procesos en la entidad.

2.2 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DE UEB TRANZMEC HOLGUÍN.

Determinación de la frecuencia e impacto.

Para determinar el impacto de los riesgos cualitativamente se midieron dos variables fundamentales que son la frecuencia con que se manifiesta y el impacto de sus consecuencias.

Al estimar la frecuencia y el 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: nominal, ordinal, de intervalo, y de proporción.



- Medición nominal. Es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías. Los números asignados en la medición nominal solo tienen una función de identificación
- Medición ordinal. En este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. 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 evaluador de riesgos dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que le permitirán desarrollar la evaluación de los riesgos a la que se expone su entidad. Se aplican técnicas cuantitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa.

Para nuestra investigación se determinó usar el método del criterio de frecuencia de Prouty:

Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos:

- 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.

La manifestación práctica de lo antes expuesto se aprecia de la siguiente forma:

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)

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.

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.

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.

Según a un análisis realizado por el equipo de trabajo así como la dirección de la entidad, los criterios de frecuencia e impacto asociados a los riesgos se presentan de la siguiente forma:

No	Riesgos	Frecuencia	Impacto
1	Insuficiente atención al hombre	Moderado	Grave
2	Falta de profesionalidad	Poco Frecuente	Grave
3	Estructura insuficiente	Ligero	Catastrófico
4	Inestabilidad en el aseguramiento	Moderado	Grave
5	Insuficiente aplicación del sistema de calidad	Ligero	Grave
6	Insuficiente aplicación de la política de cuadros	Poco Frecuente	Moderado

7	Excesiva operatividad	Frecuente	Leve
8	Deficiente mantenimiento a la tecnología	Poco frecuente	Grave
9	Falta de agilidad en la solución de las averías	Moderado	Grave
10	Bloqueo económico	Frecuente	Grave
11	Aumento de desastres naturales	Moderado	Catastrófico
12	Indisciplina social	Poco Frecuente	Grave
13	Alto nivel de centralización	Frecuente	Moderado
14	Regulaciones territoriales que limitan el reabastecimiento	Poco Frecuente	Grave
15	Inestabilidad de los proveedores nacionales	Frecuente	Moderado
16	Que el plan de prevención se confeccione por una formalidad, que lo haga poco objetivo y efectivo	Poco frecuente	Grave
17	No dar un correcto tratamiento a las deficiencias detectadas por los órganos de control interno y externo	Poco frecuente	Grave
18	Poca objetividad en la aplicación de políticas y prácticas del personal	Poco frecuente	Moderado
19	No garantizar canales de comunicación que garanticen una correcta disciplina informativa	Frecuente	Grave
20	No realizar una correcta planificación del trabajo	Poco frecuente	Catastrófico
21	No realizar un seguimiento efectivo a los descuentos por concepto de responsabilidad material	Frecuente	Grave



Organización de los riesgos en dependencia de su prioridad.

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 de la naturaleza del riesgo. Los riesgos de alta prioridad exigen medidas más costosas que los riesgos de escasa frecuencia y leve impacto.

Se considerará la siguiente estructura para priorizar la atención de los riesgos dentro de cada nivel, teniendo en cuenta, primero, el impacto financiero de las pérdidas que provocaría el evento y su relación con la probabilidad de ocurrencia.

Alto. Cuando la combinación de la probabilidad y el impacto son altos, o de alto a medio.

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

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

(+) Moderado – Grave, Ligero – Grave, Poco frecuente – Grave, Moderado – Moderado, Moderado – Leve (-).

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

(+) Ligero – Moderado, Poco frecuente – Moderado, Ligero – Leve, Poco frecuente – (-) Leve.

Nota: (+) y (-) se utilizan para indicar el orden de prioridad.

El mapa de riesgos y el nivel de prioridad que tienen los riesgos identificados en el proceso se muestra a continuación: (Anexo 11)

Prioridad alta:

- Aumento de desastres naturales
- Estructura insuficiente
- No realizar una correcta planificación del trabajo



- Bloqueo económico
- No garantizar canales de comunicación que garanticen una correcta disciplina informativa
- No realizar un seguimiento efectivo a los descuentos por concepto de responsabilidad material
- Alto nivel de centralización
- Inestabilidad de los proveedores nacionales
- Excesiva operatividad

Prioridad media:

- Insuficiente atención al hombre
- Inestabilidad en el aseguramiento
- Falta de agilidad en la solución de las averías
- Insuficiente aplicación del sistema de calidad
- Falta de profesionalidad
- Deficiente mantenimiento a la tecnología
- Indisciplina social
- Regulaciones territoriales que limitan el reabastecimiento
- Que el plan de prevención se confeccione por una formalidad, que lo haga poco objetivo y efectivo
- No dar un correcto tratamiento a las deficiencias detectadas por los órganos de control interno y externo

Prioridad baja:

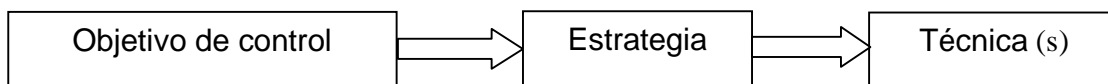
- Insuficiente aplicación de la política de cuadros
- Competencia

- Poca objetividad en la aplicación de políticas y prácticas del personal

Determinación de los objetivos de control

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes y, en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo-beneficio.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica:



Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio. El objetivo se genera y enuncia tomando la versión negativa de la amenaza y convirtiéndola en una declaración positiva de deseo. Es decir, analizando qué puede ocurrir incorrectamente y qué me propongo para que no ocurra.

El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo, motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar. Esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar) estaremos en condiciones de analizar cuáles instrumentos me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho.

Los instrumentos que la organización utiliza para hacer cumplir sus objetivos de control se conocen como las técnicas de control. Las técnicas de control son el conjunto de mecanismos diseñados para minimizar un riesgo y son actividades que tienen, como finalidad, la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la entidad. Son ejemplos clásicos de técnicas de control una norma, un procedimiento, un programa de computación, una cerca perimetral, un agente de seguridad y protección, una alarma, un extintor de incendio, entre otros.



Por tanto, si la técnica de control no disminuye la exposición al riesgo es innecesaria a los efectos del sistema de control interno, y su utilización no tributará eficazmente al objetivo de control trazado.

Para la determinación de los objetivos de control por procesos y actividades, se debe tener en cuenta que la entidad determina sus objetivos estratégicos, mediante los indicadores que se deben de cumplir y los planes de la entidad, aprobados por los organismos superiores.

Para el desarrollo de esta norma se ha desarrollado la siguiente metodología:

1. Cómo asumir una alternativa adecuada para cada tipo de riesgo por proceso.
2. Graficar los riesgos y las medidas a tomar para su control.
3. Asumir la alternativa de determinación de los objetivos de control.

Para iniciar el proceso de la identificación de los objetivos para el control, también, se tomaron como referencia algunos conceptos como:

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

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

Cambiar las consecuencias para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas. Esto, también, podría incluir respuesta a la emergencia, planes de contingencia y de recuperación después de desastres.

Puede ser factible o no, dependiendo de qué riesgo se trata, de cómo afecta a los procesos, y de qué beneficios se esperan, dado que la entidad está compuesta por un conjunto de recursos y



Necesidades y al eliminar un riesgo se pueden crear otros. Ello haría muy difícil la situación ideal de su eliminación.

Retener o asumir el riesgo. Debe realizarse de manera consciente y activa. Se refiere a pérdidas frecuentes y de bajo impacto financiero que la entidad como tal puede asumir

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

Algunos tipos de situaciones pueden ser solucionadas mediante la transferencia a saber:

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

La transferencia de riesgos, reconocida en la teoría general del riesgo como cobertura, puede realizarse mediante estrategias internas o externas. Las estrategias internas (o de protección natural) son aquellas que la empresa puede poner en práctica, a partir de sus propias operaciones. Las estrategias externas son las que contemplan la utilización de instrumentos producidos por agentes exógenos a la entidad, por lo que su adopción no afectará ninguna de las políticas y estrategias previamente establecidas. Los requerimientos de cumplimiento de la legislación vigente están por encima de cualquier análisis de costo- beneficio.

Para el desarrollo de lo antes planteado, se proponen alternativas de solución para el control de los riesgos:



1. Eliminar sus causas y reducir sus efectos
2. Evitar el riesgo
3. Retener – asumir
4. Transferir el riesgo

Lo anterior planteado se demuestra a continuación:

Para evitar el riesgo se propone:

1. Insuficiente atención al hombre.
2. Falta de profesionalidad.
3. Estructura insuficiente.
5. Insuficiente aplicación del sistema de calidad.
6. Insuficiente aplicación de la política de cuadros
9. Falta de agilidad en la solución de las averías
16. Que el plan de prevención se confeccione por una formalidad, que lo haga poco objetivo y efectivo.
20. No realizar una correcta planificación del trabajo

Eliminar sus causas y reducir sus efectos

8. Deficiente mantenimiento a la tecnología
15. Inestabilidad de los proveedores nacionales
17. No dar un correcto tratamiento a las deficiencias detectadas por los órganos de control interno y externo.
18. Poca objetividad en la aplicación de políticas y prácticas del personal
19. No garantizar canales de comunicación que garanticen una correcta disciplina informativa.



21. No realizar un seguimiento efectivo a los descuentos por concepto de responsabilidad material

Retener o asumir el riesgo:

- 7. Excesiva operatividad
- 10. Bloqueo económico
- 11. Aumento de desastres naturales
- 12. Indisciplina social
- 13. Alto nivel de centralización
- 14. Regulaciones territoriales que limitan el reabastecimiento

Transferir el riesgo

- 4. Inestabilidad en el aseguramiento.

Después de este proceso se determinó clasificar los riesgos de acuerdo con su naturaleza:

Internos

- Insuficiente atención al hombre
- Falta de profesionalidad
- Estructura insuficiente
- Insuficiente aplicación del sistema de calidad
- Insuficiente aplicación de la política de cuadros
- Excesiva operatividad
- Deficiente mantenimiento a la tecnología
- Falta de agilidad en la solución de las averías
- Que el plan de prevención se confeccione por una formalidad, que lo haga poco objetivo y efectivo.



- No dar un correcto tratamiento a las deficiencias detectadas por los órganos de control interno y externo

Externos:

- Inestabilidad en el aseguramiento
- Bloqueo económico
- Aumento de desastres naturales
- Indisciplina social
- Alto nivel de centralización
- Regulaciones territoriales que limitan el reabastecimiento
- Inestabilidad de los proveedores nacionales

Determinar el tipo de objetivos de control correspondiente a cada riesgo identificado.

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

Medidas organizativas:

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

Medidas materiales:

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



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

Medidas humanas:

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

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, entre otros.

Previsión:

Se relaciona con la severidad. Es proyectarse en el momento en que ocurra un suceso, que no se pudo evitar. Es tener a manos 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, entre otros.

La prevención y la 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 ocurridos.

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

La evaluación de un sistema de control, tanto antes de su implementación como después, debe estar basada en su efectividad económica. Como veremos más adelante, este principio aplica tanto para el control físico de los riesgos, como para su control financiero.

Es importante recalcar este concepto. No tendría sentido destinar más recursos al control de un riesgo que aquellos que se perderían en caso de ocurrencia del mismo. 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.

Existen dos tipos de técnicas. A continuación se detalla cual fue propuesta para cada riesgo identificado. Las técnicas son: prevención y previsión. Es necesario destacar que la fase de control de riesgos es la base para la posterior formulación de las actividades de control. Por lo que se recomienda a la empresa objeto de investigación que formule las actividades de control teniendo en cuenta lo que se muestra a continuación:

Medidas organizativas a tomar por riesgo:

NO	Riesgos	Medidas a tomar	Técnicas
3.	Estructura insuficiente	<p>Diseñar correctamente el mapa de procesos para obtener mayor información sobre su funcionamiento.</p> <p>Cumplir con los principales objetivos de la entidad, la planificación, la conducción y el control de los recursos de la Organización.</p>	previsión

		Velar por el cumplimiento de los objetivos de trabajo, hacia una organización cada vez más eficiente y eficaz.	
5.	Insuficiente aplicación del sistema de calidad	Exigir el cumplimiento del plan de capacitación basado en los resultados actualizados de la determinación de las necesidades de capacitación, ISO y SST. Cumplir con las normas de calidad ISO.	previsión
6.	Insuficiente aplicación de la política de cuadros	Mantener un constante seguimiento y control sobre los cuadros de la entidad. Realizar una correcta selección de cuadros, por su comportamiento e integridad.	previsión
9.	Falta de agilidad en la solución de las averías	Velar porque el especialista informático revise las máquinas periódicamente, y actualizar los antivirus según lo requieran.	previsión
8.	Deficiente mantenimiento a la tecnología	Concluir el montaje de todo el sistema de inventario en contrapartida, como lo establece la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica.	previsión prevención
17.	No dar un correcto tratamiento a las	Realizar sistemáticamente reuniones del comité de control,	previsión prevención

	deficiencias detectadas por los órganos de control interno y externo.	verificando los riesgos y deficiencias detectadas por las auditorias. Velar por la correcta elaboración del plan de prevención de riesgos	
19.	No garantizar canales de comunicación que garanticen una correcta disciplina informativa.	Velar por la coordinación que debe existir entre todas las áreas de la entidad, para que se logre la comunicación en todas las vías (ascendente, descendente y horizontal).	previsión prevención
7.	Excesiva operatividad	Velar porque el reaprovisionamiento de las piezas y el combustible del transporte ocurra en tiempo para evitar tiempos perdidos.	previsión

Material

NO	Riesgos	Medidas a tomar	Técnicas
15.	Inestabilidad de los proveedores nacionales	Relacionar en un plan la lista de los proveedores potenciales y velar constantemente por alternativas nuevas en el mercado, realizando sistemáticamente (las rondas de compra)	previsión prevención
10.	Bloqueo económico	Establecer normas adecuadas para cada trabajo que se vaya a ejecutar en las proporciones y al uso adecuado de los productos.	previsión
11.	Aumento de desastres	Poseer los recursos necesarios para eventos de desastre, para	previsión

	naturales	proteger los medios y minimizar las pérdidas.	
12.	Indisciplina social	<p>Garantizar que los sistemas de seguridad y protección sean los adecuados.</p> <p>Exigir que se realicen los mantenimientos necesarios al sistema de seguridad y protección, con la periodicidad requerida.</p> <p>Cumplir con lo reflejado en el plan de protección sobre el personal autorizado para conocer la clave de acceso.</p>	previsión
13.	Alto nivel de centralización	Lograr independencia y autonomía en el mercado.	previsión
14.	Regulaciones territoriales que limitan el reabastecimiento	Encontrar alternativas de compra fuera del territorio.	previsión
4.	Inestabilidad en el aseguramiento.	Realizar mayor gestión de compras de los productos.	previsión prevención

Humanas

NO	Riesgos	Medidas a tomar	Técnicas
1.	Insuficiente atención al hombre.	<p>Realizar evaluaciones profundas, donde no solo participen la administración sino, también, el Sindicato y el PCC.</p> <p>Exigir el cumplimiento de la instrucción inicial general, la</p>	previsión

		<p>instrucción l. específica y la Instrucción Periódica, según lo establecido.</p> <p>Velar por el cumplimiento estricto de los chequeos periódicos.</p>	
2.	Falta de profesionalidad	<p>Exigir por la correcta manipulación de los combustibles y los medios de transporte.</p> <p>Velar por la higiene en general.</p> <p>Capacitación adecuada al personal, propiciando e incentivando el mejoramiento de su superación profesional.</p>	previsión
16.	Que el plan de prevención se confeccione por una formalidad, que lo haga poco objetivo y efectivo.	Velar por el cumplimiento del plan de prevención de riesgos, mediante chequeos y revisiones sistemáticas del mismo	previsión
20.	No realizar una correcta planificación del trabajo	<p>Velar por el cumplimiento de los Objetivos de trabajo, hacia una organización cada vez más eficiente y eficaz.</p> <p>Velar por el buen funcionamiento de las diversas áreas de trabajo, con la más rigurosa disciplina.</p> <p>Exigir resultados de trabajo según fechas de cumplimiento</p>	previsión
18.	Poca objetividad en la aplicación de políticas y	Velar por las correcta aplicación de las políticas que sigue la entidad, en relación con los	previsión prevención

	prácticas del personal	RRHH, dando un correcto uso de la misma	
21.	No realizar un seguimiento efectivo a los descuentos por concepto de Responsabilidad Material	Poseer una correcta comunicación entre las áreas de RRHH y contabilidad, para en el caso de algún trabajador resultar baja, continúe pagando los descuentos por este concepto.	previsión prevención

Determinación de los procesos de la UEB Holguín

Mediante el trabajo en grupo realizado en la entidad se definió el mapa de procesos de la UEB Tranzmec Holguín, que aparece en el Anexo (6). Como puede observarse los **procesos operacionales** son:

1. Servicios de taller
2. Servicio de transportación

Los **procesos de soporte** son:

1. Gestión contable – financiera
2. Gestión informática

Los **procesos estratégicos** son:

1. Dirección general
2. Grupo Capital humano
3. Grupo de Economía
4. Grupo logística
5. Balance y Carga



Proceso de servicios de taller (Mecanización). Subproceso de mantenimiento de equipos automotriz. Actividades:

1. Se emite la orden de trabajo (OT)
2. Se realiza el detectado del vehículo.
3. Mantenimiento.
4. Servicio a roturas imprevistas

Servicio de transportación:

Se presta servicio de transportación de caña y carga general.

Breve explicación de los procesos operacionales desarrollados por la entidad.

Proceso de servicios de taller: El proceso de taller mayormente se realiza en el taller, porque es un anexo, dado al movimiento de vehículos que tiene el mismo.

El mecánico de taller es el encargado de realizar la revisión y complementarios.

2.3 PROPUESTA DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS, TENIENDO EN CUENTA LOS PROCESOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEB TRANZMEC HOLGUÍN. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.

2.3.1 Identificación de riesgos y detección del cambio.

Para identificar las áreas que están expuestas al riesgo detectado en el diagnóstico y convencidos de que los casos puedan llegar a constituir un hecho de corrupción o hecho delictivo se tienen en cuenta todos los procesos de esta entidad. Es necesario conocer las áreas que están vinculadas con el desarrollo de los mismos. Para esto, se hace imprescindible el conocimiento exhaustivo y la experiencia mediante análisis del organigrama general reflejado en el Anexo 1.



Clasificación o división de los riesgos puros para su análisis:

Riesgos estáticos y dinámicos

Riesgos estáticos. Están conectados con pérdidas causadas por la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano y que resultan una pérdida para la sociedad.

Riesgos dinámicos. Están asociados con cambios de los requerimientos humanos y mejoramientos en la maquinaria y la organización.

Riesgos fundamentales y particulares

Riesgos fundamentales. Son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como son: huracanes, inundaciones, terremotos, entre otros, así como, los acontecimientos políticos y sociales; guerras, intervenciones que constituyen ejemplos de riesgos fundamentales.

Riesgos particulares. Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión, robo, entre otros. Estos afectan de manera particular a individuos. Podemos agregar que la ocurrencia de los mismos es, en cierta forma, controlable por los individuos.

Riesgos financieros y no-financieros

Riesgos financieros. El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Por ejemplo, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios.

Riesgos no-financieros. Se refiere a aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios son considerados riesgos no financieros. Buenos ejemplos de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer algún contrato.



En todos los casos pueden existir implicaciones financieras; pero el resultado final y real sólo puede ser valorado a través de las implicaciones humanas que conllevan a tomar estas decisiones.

Riesgos puros y especulativos:

Riesgos puros. Son aquellos que implican una posibilidad de pérdida y que, en el mejor de los casos, generen una situación donde no se gane, sino que se mantenga la situación inicial. Un ejemplo de esto son los riesgos asegurables, cuya realización siempre es un daño o pérdida.

Riesgos especulativos. Como contraposición a la clasificación anterior existen riesgos especulativos, los cuales infieren la posibilidad de ganar algo en una situación dada. Ejemplos de lo anterior son los riesgos del negocio: el precio de los productos, la política de marketing y la publicidad, decisiones sobre diversificación, expansión, compra de nuevos activos, son situaciones como una inversión, una apuesta, comprar acción en la bolsa de valores, entre otros. Los riesgos definidos por procesos se encuentran clasificados de la siguiente forma:

Riesgos estáticos:

- No realizar un seguimiento efectivo a los descuentos por concepto de responsabilidad material.
- Indisciplina social (descuido o deterioro intencionado de los materiales a tu cargo para realizar tu trabajo)

Riesgos dinámicos:

- Deficiente mantenimiento a la tecnología.
- Falta de agilidad en la solución de las averías.
- Insuficiente estructura organizativa.

Riesgos fundamentales:

- Aumento de desastres naturales

Riesgos particulares



- La insuficiente atención al hombre.
- La falta de profesionalidad.

Riesgos puros:

- Bloqueo económico
- Alto nivel de centralización
- Insuficiente aplicación de la política de cuadros
- Poca objetividad en la aplicación de políticas y prácticas del personal
- Inestabilidad de los proveedores nacionales
- Regulaciones territoriales que limitan el reabastecimiento
- Que el plan de prevención de riesgos se haga poco objetivo y efectivo
- No dar un correcto tratamiento a las deficiencias detectadas por los órganos de control interno y externo
- No realizar una correcta planificación del trabajo
- No garantizar canales de comunicación que garanticen una correcta disciplina informativa
- Excesiva operatividad
- Insuficiente aplicación del sistema de calidad
- Inestabilidad en el aseguramiento

En el diagnóstico realizado se cuantificó la pérdida por concepto de responsabilidad material que constituye un riesgo, dada su frecuencia y su impacto para la entidad. La misma asciende a 2 035.50 CUP. Se le aplica responsabilidad material al encargado del almacén, a la contadora responsable de los inventarios y a la económica por el deterioro de unos productos agropecuarios que se echaron a perder por no consumirse en tiempo o por comprar mas del que en realidad se podía consumir en un periodo.



Propuesta del Plan de Prevención de Riesgos.

Para la perfección del Plan de Prevención de Riesgos se tomaron en cuenta los resultados de la aplicación de las encuestas realizadas a trabajadores de la entidad. También, otros resultados del diagnóstico, así como, entrevistas informales realizadas a trabajadores.

Mediante un trabajo en grupo y apoyándonos en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República se identificaron los siguientes riesgos por su incidencia en la obtención de resultados positivos. Luego se confeccionó un plan de prevención de riesgos, que contribuye al continuo mejoramiento del sistema de control implementado en la entidad:

Queda así constituido el Plan de Prevención de Riesgos (Anexo 7) mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, para así la dirección poder determinar con mayor precisión las oportunidades y amenazas.



CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo de diploma cuya temática es la propuesta del plan de prevención de riesgos, en el proceso de la UEB Tranzmec Holguín, teniendo en cuenta la correcta elaboración del mapa de procesos de la entidad, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

- Si se utiliza el plan de prevención de riesgos propuesto teniendo en cuenta la correcta identificación de los procesos la entidad puede, en gran medida, tener un mejor control de los recursos.
- No están identificados correctamente los procesos, subprocesos, actividades y tareas en la entidad en general.
- No se encuentran identificados, de forma eficaz, los riesgos que afectan estos procesos.
- La necesidad de proponer el plan de prevención de riesgos, en dicho proceso está dado porque a pesar de contar con un personal eficiente, la entidad aún no cuenta con la adecuada identificación de los procesos de la misma. Por consiguiente, el control interno se ve afectado. Esto puede influir negativamente en la mejora continua de la calidad de los servicios prestados, los cuales son de importancia para la provincia y el país.
- La metodología utilizada para esta evaluación de riesgos puede ser utilizada para la propuesta de este componente en los demás procesos.



RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto en las conclusiones, se desea precisar las siguientes recomendaciones:

- Tomar como oficial el Mapa de Procesos para la UEB, elaborado en esta investigación.
- Extender a los otros procesos identificados la metodología utilizada para proponer el componente Gestión y Prevención de Riesgos y el Plan de Prevención.
- La entidad debe ofrecer al personal cursos de capacitación sobre el control interno y sus componentes; así como, de la gestión por procesos, ya que estos son una parte importante del perfeccionamiento empresarial.
- Tomar como oficial el Plan de Prevención de Riesgos propuesto para el proceso de la UEB.
- Actualizar constantemente el contenido de la aplicación, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor implantación.
- Que se efectué un análisis conjunto economía y capital humanos con la finalidad de valorar las cuentas incobrables y confeccionar expediente para su cancelación.



BIBLIOGRAFIA

1. Auditoria de Proceso, (consultado el 13 de febrero de 2011). Disponible en: www.planeasion.UNAM.mx/Mexico.
2. Blanco Camping, Blanca E, Tesis (Doctorado). Procedimiento para le evaluación de los Riesgos Empresariales de operación con métodos de la matemática borrosas, Universidad de La Habana Editorial Universitaria, 2008-ISBN 978-959-16-066204. Pág. 31
3. Blanco Camping, Blanca E, Tesis (Doctorado). Procedimiento para le evaluación de los Riesgos Empresariales de operación con métodos de la matemática borrosas, Universidad de La Habana Editorial Universitaria, 2008-ISBN 978-959-16-066204. Pág. 31
4. Castillo, G. (2007):” Auditoria basada en riesgo: Nuevo reto “en: Auditoria y Control, Revista especializada editada por el ministro de Auditoria y Control, Número 16, enero – abril, p 10-18.
5. Contraloría General de la República. Resolución No. 60-11 Normas del Sistema de Control Interno. – La Habana,, Marzo 2011.
6. Gonzalo Alonso, F. (Mayo – Junio 2006). Gerencia de Riesgos. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso, Pág.37 Anales de Mecánica y electricidad.
7. Hernández, Katia y Martínez, Katia. Tesis de diploma. Metodología para la Administración de Riesgo de los Activo Fijos en la Vicerrectoría de la Universidad de Holguín” Oscar Lucero Moya”. Pág. 1. 2009.
8. Labor de un Auditor ante una Auditoria de Gestión, (consultado el 15 de enero del 2011). Disponible en: www.respondanet.com



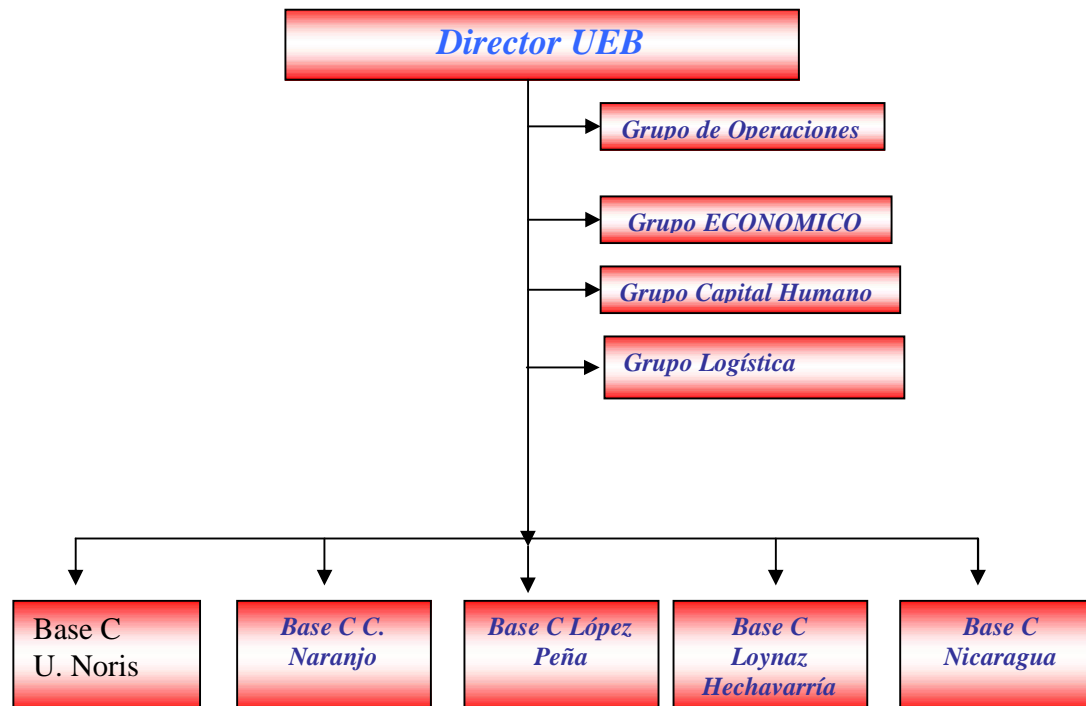
9. Lic. Hurtado Turiño, Anelsy. Controlador de Riesgo. anelsyht@uclv.edu.cu 26 de abril del 2007.
10. Ley 107-09 " De la Contraloría General de la República de Cuba ". La Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.
11. Ministerio de Auditoria y Control. Resolución No. 13/2006. Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Año CIV. No.6.
12. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297/2003 de Control Interno. Gaceta Oficial de la Republica de Cuba.
13. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297/2003. Anexo No. 1 p 10
14. Quirós, M. (2003). Administración del Riesgo y Auditoria interna Pág. 3 Recuperado en Octubre, 2006 en <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9.htm>.
15. Quirós Díaz, Yoannis. Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna, www.monografia.com consultado septiembre 2008.
16. Reglamento de la Ley No. 107-09 " De la Contraloría General de la República de Cuba ". La Habana: Consejo de Estado.
17. Spencer, Odays, Tesis de diploma. Análisis de la implementación de la Evaluación del Riesgo en la Unidad Presupuestada Administración Interna del Consejo de la Administración del Poder Popular Provincial Holguín y acciones para su mejora. 2009. pág. 15
18. Vilches Troncoso, Ricardo. "Apuntes del estudiantes de Auditoria", (consultado el 12 de abril de 2011. Disponible en: www.gestiopolis.com



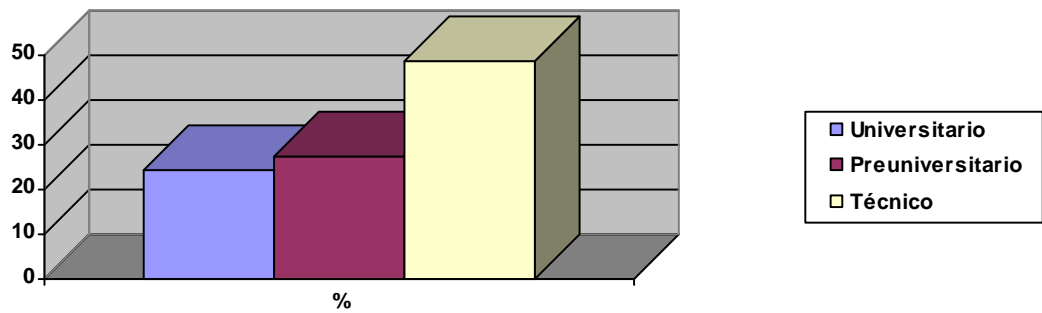
Anexos



Anexo No. 1 Estructura Organizativa

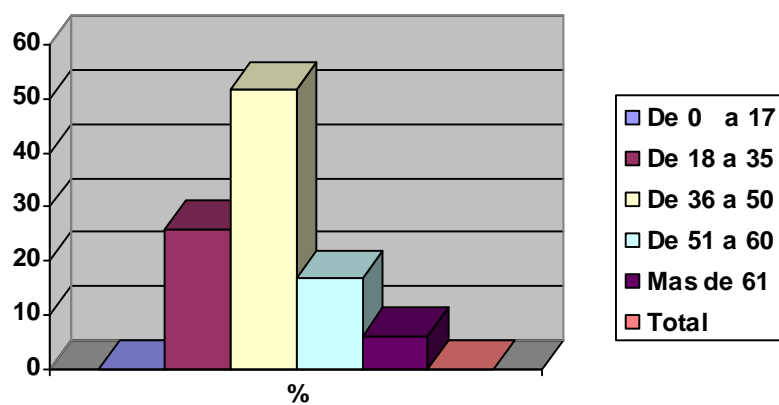


Anexo No 2: Nivel de Escolaridad del capital humano de la UEB Tranzmec Holguín



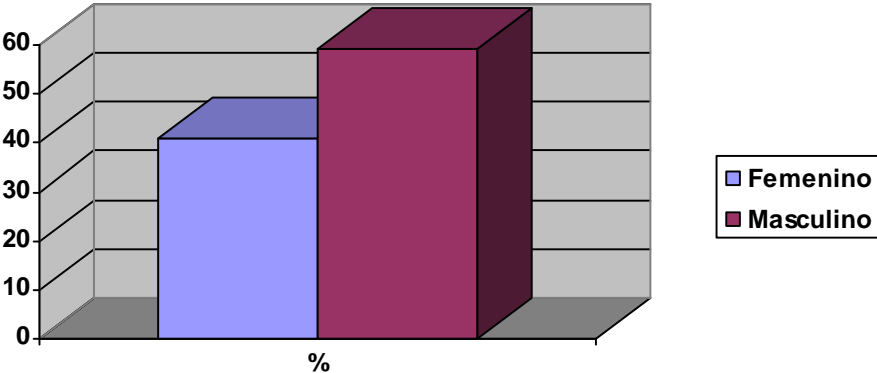
Nivel escolar	Cantidad	%
Universitario	16	24.2%
Preuniversitario	18	27.3%
Técnico	32	48.5%
Total	66	100%

Anexo No 3: Composición del personal por edades de la entidad



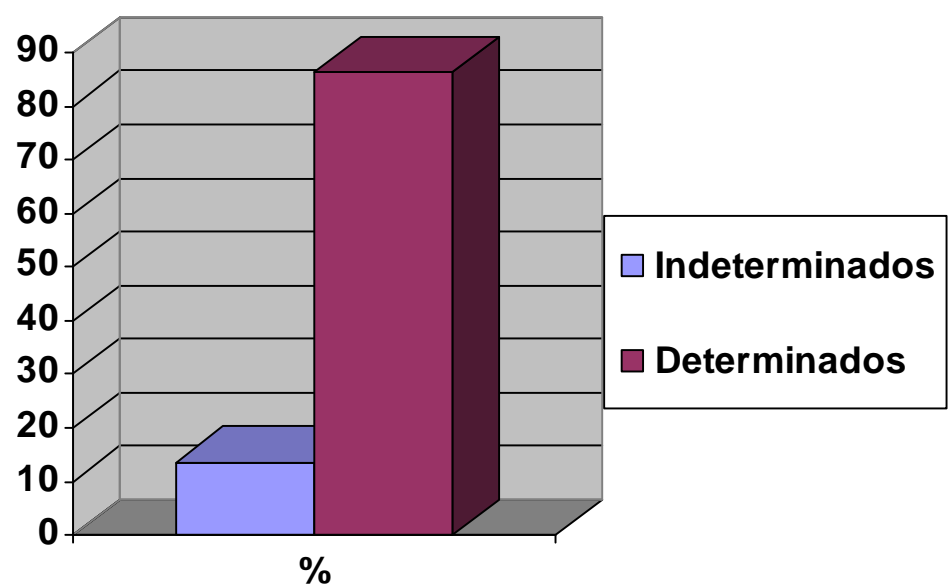
Edad del personal	Cantidad	%
De 0 a 17	0	0 %
De 18 a 35	17	25.8%
De 36 a 50	34	51.5%
De 51 a 60	11	16.7%
Mas de 61	4	6%
Total	66	100%

Anexo No 4: Composición del personal por tipo de sexo de la entidad



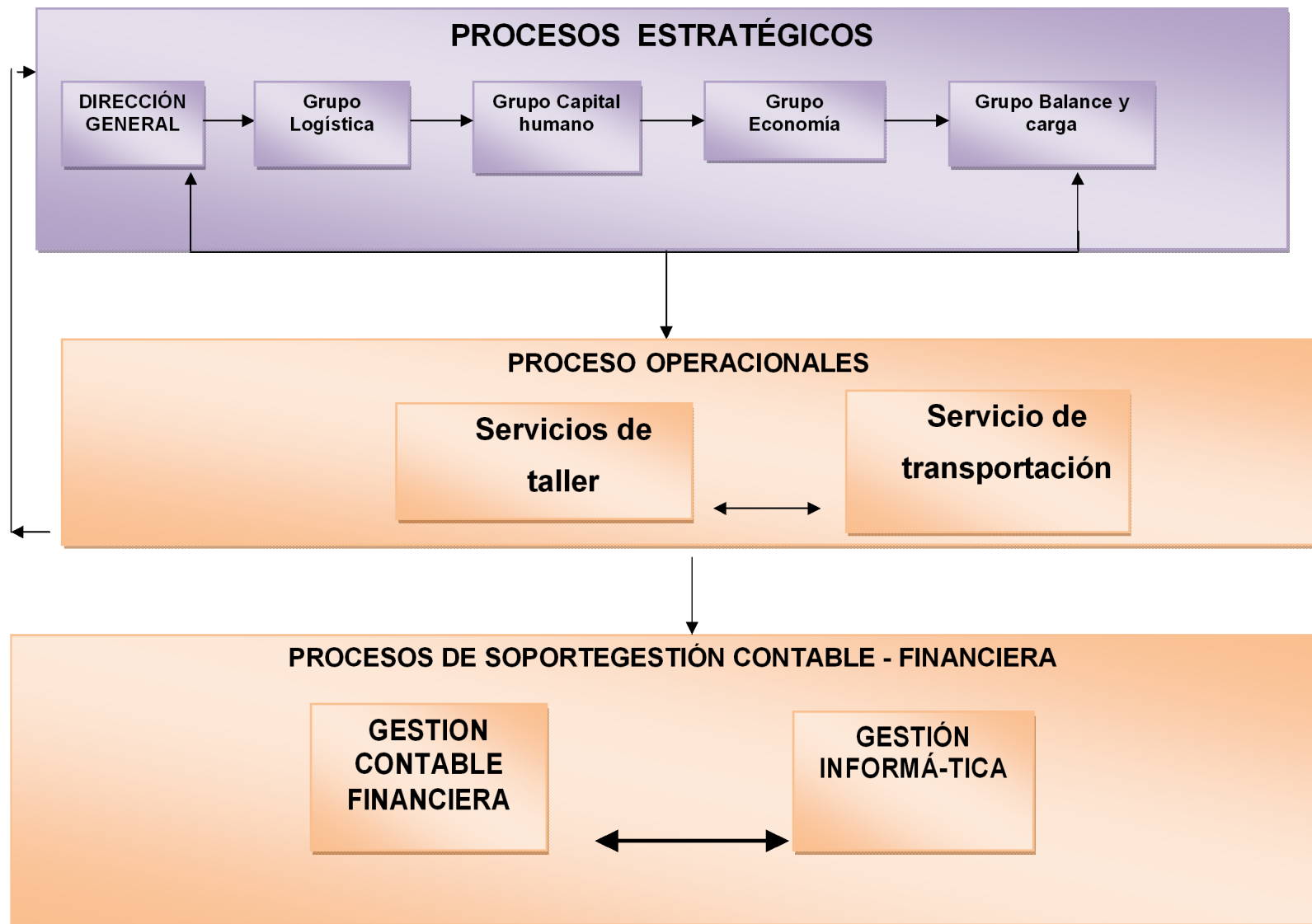
Tipo de Sexo	Cantidad	%
Femenino	27	40.9%
Masculino	39	59.1%
Total	66	100%

Anexo No 5: Composición del personal por Contratación de la entidad



Tipo de Contrato	Cantidad	%
Indeterminados	9	13.6%
Determinados	57	86.4%
Total	66	100%

Anexo 6



Mapa de Riesgo Economía

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
1	Controlar los recursos Materiales y Financieros mejorando con ello los resultados económicos y productivos	COMBUSTIBLES No están establecidas por escrito las normas de consumo para cada actividad. No existe correspondencia entre el consumo de combustible y lo consumido en hojas de ruta. No existe cuadro del combustible consumido con lo informado en economía. No hay evidencia por escrito de la demanda de combustible No Entregar el Combustible a vehículos que no estén funcionando No Existe un documento firmado por la persona que recibe, entrega y control las tarjetas magnética No existe un análisis de las Hojas de ruta No existe un acta con el nombre de la persona autorizada a realizar cargas de las tarjetas No se controla las tarjetas Prepagadas para combustibles No existe un listado	X		Media	Moderado

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
		actualizado del combustible asignado a cada tarjeta No esta definido el día de las cargas, ni liquidación de las tarjetas del combustible				
		INVENTARIOS No se elaboran los vales de salidas en el momento que se entrega el producto. No todos los meses se realiza del 10%. No se cotejan las existencias del almacén diariamente en el sistema automatizado. Excesos de Inventarios ociosos sin tramitar. Faltan datos de uso obligatorio en los modelos. Las tarjetas de estiba no están ubicadas cerca del producto.	X		Media	Moderado
		ACTIVOS FIJOS TANGIBLES Faltan activos en las áreas respecto al inventario. No hay evidencia de los conteos del 10% por áreas. Las actas de responsabilidad están desactualizadas. Medios dados de baja sin justificar el destino final.	X		Media	Moderado

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
		NOMINAS Tienen implementado el Control de Asistencia de los trabajadores y de las incidencias relativas al cumplimiento de la disciplina laboral Se informa al Área de Contabilidad por el Área de Personal la solicitud de las vacaciones, el importe de los descuentos, así como los pagos a efectuar por conceptos de licencias o subsidios, a través del modelo de Notificación de Vacaciones, Deducciones, Licencias y Subsidios. La información que se reporta en la Predomina es coincidente con las incidencias reportadas en el control de asistencia y la notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios, según correspondan, que han tenido los trabajadores en el período a pagar. Los pagos que se realizan en la nómina se corresponden con lo reportado en la predomina	X		Media	Moderado

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
		Se impide que existan salarios no reclamados pendientes de pago, fuera de los términos establecidos para su reclamación.				

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
		CAJA Y BANCO El cajero es el único que posee la combinación de la caja fuerte Se cambia la combinación de la caja por movimiento del cajero y está actualizada la autorización del acceso a la caja La combinación de la caja fuerte de la entidad, se encuentra bajo el poder del director, la OCIC o en otro lugar seguro determinado por la dirección El cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha acta se encuentra guardada en el Área de Contabilidad	X		Media	Moderado

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
		<p>Tienen establecido un modelo para la recepción del efectivo por concepto de ingresos de Comedores y Cafeterías</p> <p>Se autorizan los anticipos y se efectúan las liquidaciones de las dietas y otros gastos en que incurran los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores, a través del modelo de Anticipo y Liquidación de Gastos de Viaje.</p> <p>Los salarios no reclamados y los indebidos así como los Anticipos de Gastos de Viaje liquidados, se reintegran y liquidan dentro de los términos establecidos</p> <p>Las extracciones para pagos de salarios no reclamados son aprobadas previamente por el área económica</p> <p>Se realiza reembolso del fondo para pagos menores al cierre del mes y de acuerdo con lo establecido para tales efectos.</p> <p>Se realizan arqueos al efectivo en caja al término de cada mes.</p> <p>Se realizan arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva</p> <p>Se deposita en el banco al día</p>				

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
		<p>hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así existe una carta del director que aprueba otro término</p> <p>CUENTAS X COBRAR Y PAGAR</p> <p>Está establecido el mecanismo para la custodia y archivo del modelo Factura Comercial en blanco y su numeración consecutiva.</p> <p>Se controlan las facturas canceladas y están archivadas todas las copias de estas.</p> <p>Se controlan las facturas emitidas y canceladas</p> <p>Se realizan las conciliaciones con los clientes y proveedores de las cuentas pendientes de cobro y pago, dejando evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas</p> <p>Existen mecanismos para controlar y sustentar por los documentos correspondientes los pagos anticipados, así como su envejecimiento y causas.</p> <p>Existe un expediente por cliente y proveedores y estos a su vez contienen la documentación establecida</p>				

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
		PLANIFICACION. No esta elaborado el Plan de Ahorro No de analiza el cumplimiento del Plan de ahorro	X		Alta	Alarmante

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
1	<p>Trabajar con los documentos de la carpeta rectora de la especialidad</p> <p>Verificar la existencia y aplicación de la Base Legal</p> <p>Dar cumplimiento a lo establecido para el seguimiento de los hechos extraordinarios cuando se producen.</p> <p>Divulgación de la Base Legal (Decreto Ley 199/99 y la Res. 1/00 para la Protección a la Información Oficial) y otros documentos normativos.</p>	Ausencia de la Base Legal	X		Media	Moderado
		Hechos extraordinarios.	X		Alta	Alarmante
		Elab Plan de Prevé con la participación, de los trabajadores	X		Alta	Alarmante
		Protección a la Información Oficial	X		Media	Moderado
		Violación del plan de seguridad y protección	X		Media	Moderado
		CERCADO PERIMENTRAL	X		Baja	Moderado
2	Participación de los trabajadores en el cumplimiento de la actualización del plan de prevención y otras tareas relacionadas con esta actividad	Incumplimiento de lo establecido en el nivel de acceso	X		Baja	Alarmante
		Protección contra incendio	X		Baja	Moderado
		Áreas con posibles vulnerab, entrada a los locales de personal no autorizado.	X		Media	Leve
3	Mantener un chequeo sistemático al plan de seguridad y protección así como su cumplimiento y en especial a las áreas reservadas y puntos vitales procesando los violadores	Violación del plan de seguridad y protección	X		Media	Leve

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
4	Que la dirección de logística disponga los recursos necesarios para la reparación del cercado perimetral minimizando las afectaciones	Cercado Perimetral	X		Baja	Moderado
5	-Verificar que los niveles de acceso limitado, así como el personal autorizado estén identificados en cada lugar. Chequear periódicamente el sellado de los locales .Verificar el funcionamiento de la guardia obrera..	Incumplimiento de lo establecido en el nivel de acceso	X		Baja	Moderado
6	Realizar inspecciones periódicas a las instalaciones eléctricas y demás medios que en un momento determinado puedan constituir una amenaza de incendios Capacitar a todos los trabajadores en materia de protección contra incendios	PROTECCION CONTRA INCENDIO	X		Baja	Moderado

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
7	Supervisar que se tenga un control seguro de los lugares de instalación de los medios de cómputos, ser riguroso en la utilización de los registros de usuarios y controles pertinentes de cada maquina. Cumplir con el reglamento de seguridad informática.	Áreas con posibles vulnerab, entrada a los locales de personal no autorizado	X		Baja	Moderado
8	Preservación del lugar del hecho, además de realizar la denuncia a la P:N:R..Hacer los levantamientos de los equipos diariamente y llevar al Libro de Incidencias las anormalidades que puedan	Hechos Delictivos	X		Alta	Alarmante

No	OBJETIVO	RIESGO PROBABLE	Tipo de Riesgo		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
1	Cumplir al 100% con la producción planificada	Producción		X	Media	Alto
2	Confeccionar correctamente las hojas de rutas	Deficiente confección de las hojas de ruta.	X		Baja	Moderado
3	Concertar todos los contratos económicos con clientes y proveedores	No contar c/los Contratos económicos	X		Baja	Alarmante
4	Asegurar el parqueo de todos los transportes de la UEB	Parqueo inseguro del transporte de la UEB	X		Baja	Bajo
5	Lograr mantener a término las cuentas por cobrar y pagar	Cuentas por cobrar y pagar		X	Media	Alto
6	Ejecutar las conciliaciones en la fecha prevista	No ejecución de las conciliaciones periódicas	X		Media	Alto
7	Mantener un control de la distribución de las piezas y accesorios	Piezas y accesorios		X	Media	Alto

No	OBJETIVO	RIESGO PROBABLE	Tipo de Riesgo		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
8	Controlar y marcar todas las baterías en existencia de la UEB	Baterías		X	Media	Alto
9	Controlar y marcar todas las neumáticos en existencia de la UEB	Neumáticos		X	Media	Alto
10	Controlar la distribución de los lubricantes por tipo y el uso correcto de los mismos	Lubricantes		X	Media	Alto
11	Legalizar todo el parque de equipo de la UEB en registro de vehículo, Lot y Ficav	Legalización		X	Media	Alto
12	Velar por que se cumplan las normas de seguridad vial	Seguridad Vial	X		Media	Alarmante
13	Controlar por que se cumpla con la capacidad establecida por cada camión	Sobre carga de los camiones.	X	X	Media	Alto

No	OBJETIVO	RIESGO PROBABLE	Tipo de Riesgo		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
14	Velar y cuantificar los momentos en que se pican los neumáticos y buscar las condiciones que lo provocan, dejando esclarecido cuales son las causas y los responsables.	Picadura en los neumáticos	X		Media	Moderado
	SALA DE ANÁLISIS					
15	Confeccionar un plan de capacitación con elementos básicos de informática	Falta de conocimiento informático por parte de los analistas	X		Media	Moderado
16	Realizar capacitación con detalles de los indicadores de explotación del transporte	Falta de conocimiento en los indicadores de explotación del transporte por parte de los analistas	X		Media	Moderado
17	Exigir a los directores de las bases que la información que envíen sea exacta y real	No existe correspondencia entre la información emitida por las Bases y la real	X		Media	Moderado
18	Exigir que la Bases envíen las informaciones en tiempo y forma	Las Bases no envían la información en tiempo y forma	X		Media	Moderado

No	OBJETIVO	RIESGO PROBABLE	Tipo de Riesgo		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
19	Evitar mediante mantenimiento la rotura del servidor	El servidor deja de funcionar o presenta problemas	X	X	Baja	Alarmante
20	Supervisar y controlar las medidas para evitar hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.	Hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción	X		Baja	Moderado
21	Limitar el acceso de personal a la Sala de Control y Análisis	Acceso indebido de personas a la Sala de Control y Análisis	X		Media	Leve
22	Establecer horarios en el encendido de las máquinas y aires acondicionados	Alto consumo energético	X		Baja	Leve

No	OBJETIVO	RIESGO PROBABLE	Tipo de Riesgo		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
23	Garantizar el funcionamiento de las tecnologías de la información	Contaminación por virus Informáticos.	X		Alta	Moderado
		Destrucción o modificación de los Sistemas Operativos.	X		Media	Moderado
		Fallas de Fluído Eléctrico.		X	Media	Leve
		Fallas de las Comunicaciones.	X	X	Baja	Leve
		Hurtos, traslados o perdidas de activos y/o recursos.	X		Media	Alarmante
		Desastres naturales.		X	Bajo	Alarmante
		Falla de Sistemas.	X		Medio	Leve
		Errores en la Manipulación de los Sistemas.	X		Medio	Moderado
		Diseminación de Información no autorizada a través de la Red.	X		Bajo	Leve
		Publicación de Información Clasificada o Sensible en Servidores.	X		Bajo	Moderado
		Acceso a Medios No autorizados.	X		Bajo	Moderado
24	Garantizar el funcionamiento de las tecnologías de la información.	Ataques piratas a la Red.		X	Bajo	Alarmante
		Fallas de Hardware	X		Medio	Alarmante
		Deterioro Físico de los medios	X		Medio	Alarmante

No	OBJETIVO	RIESGO PROBABLE	Tipo de Riesgo		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
25	Garantizar el Funcionamiento de los Sistemas de Comunicación.	Fallo del Fluido Eléctrico		X	Medio	Moderado
		Falla la Pizarra Telefónica	X		Medio	Alarmante
		Ataque CR a la Red Telefónica Interna	X		Bajo	Alarmante
		Falla de los Abonados telefónicos (Interrupciones)	X		Medio	Moderado
		Afectaciones al Sistema por Desastres Naturales		X	Bajo	Alarmante
		Deterioro de la Red Externa de ETECSA		X	Bajo	Moderado
		Falla los Repetidores Plantas de Radio		X	Medio	Alarmante
		Falla la Planta de Radio de la Sala de Análisis	X		Medio	Alarmante
		Falla una Planta de Radio de un Vehículo	X		Medio	Moderado
		Hurtos o pérdidas de activos y/o recursos.	X		Media	Alarmante
26	Garantizar el Funcionamiento de los Sistemas de Comunicación.	Deterioro de los equipos por falta de Mto.	X		Bajo	Alarmante
		Uso Inadecuado y con fines ajenos a la Unidad de los medios de Comunicaciones	X		Alto	Moderado

No	OBJETIVO	RIESGO PROBABLE	Tipo de Riesgo		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
27	Cumplir con todos los documentos normativos acerca de la aplicación de la informática	Aplicación inadecuada del logotipo de TRANZMEC	X		Alto	Moderado
28		Utilización inadecuada de las aplicaciones aprobadas	X		Medio	Moderado
29		Incumplimiento del Sistema Informativo	X		Baja	Alarmante
30		Incumplimiento de las actividades planificadas	X		Baja	Moderado
31		Mala identificación y o destrucción de Objetos Patrimoniales	X		Baja	Alarmante

Mecanización y Obras Ingenieras 2012

no	OBJETIVO	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO
			INTERNO	EXTERNO		
1	Violación de las capacidades establecidas para las cargas.	Cumplir lo que se establece la capacidad de carga por tipos de camiones.	x		Alta	Alto
2	Violación en el rodamiento de los neumáticos.	Velar y cuantificar los momentos en que se pican los neumáticos y buscar las condiciones que lo provocan, dejando esclarecido cuales son las causas y los responsables.	x		Alta	Alto
3	No marcaje de las Baterías.	Tener presente el marcaje de las baterías, así como el control individual de cada una de ellas.	x		Alta	Alto
4	Ineficiente distribución y control de las piezas y accesorios que se emplean en los equipos de Obras Ingenieras.	Tener presente que la distrib. Se haga teniendo en cuenta la necesidad de cada Base.- No tener preferencia con ninguna Base en cuanto a la distribución.- Evitar beneficio personal.- Reflejar orden trabajo actualizada.		x	Alta	Alto
5	Inseguridad de los locales y medios de trabajo.	Comprobación de la autenticidad del sello al abrir locales y reportar cualquier anomalía. Cuidado y protección de los medios y recursos bajo su custodia.	x		Alta	Alto
6	Incumplimiento de las obligaciones de las partes	Verificar la existencia de la contratación económica en cada acción de compra o venta que se realice.			Alta	Alto

7	No puntualizar los datos técnicos en los registros técnicos.	Verificar y actualizar que se contemplen en los documentos con esos requerimientos los datos técnicos de los registros.	x		Alta	Alto
8	Desvío de combustible asignado a una actividad	Chequear los conduces de combustible por actividad y equipos.Efectuar verificaciones del uso y control del combustible	x		Alta	Alto
9	Cobros o pagos indebidos de actividades realizadas en la ejecución de obras.	Instalar el sistema de precios establecido para estos fines con la versión actualizada	x		Alta	Alto
10	Discrepancia en la no entrega de la obra por deficiencia en la ejecución	Al finalizar la obra se entregará mediante acta de entrega con los parámetros establecidos en la construcción	x		Alta	Alto
11	No planificar en el plan de trabajo mensual el autocontrol planificado para el mes.No controlar la realización del autocontrol	Planificar la realización de los autocontroles que se realizan durante el mes Realizar el autocontrol en todas las áreas de la UEB y las Bases. Chequear el cumplimiento de los autocontroles y dejar evidencias de dichas acciones de control	x		Alta	alto

No	OBJETIVOS	RIESGO PROBABLE	TIPO DE RIESGO		PROBABILI DAD	IMPACTO
			INTERN O	EXTER NO		
1	Perfeccionar la gestión de la labor del asesor Jurídico de la UEB, para lograr el incremento de los resultados económico-productivos de la UEB.	1. Que se dicten disposiciones jurídicas, contrarias a normas de mayor jerarquía.	X		BAJA	ALTO
		2. No tener confeccionado los expedientes legales de los inmuebles de la UEB.	X		MEDIA	ALTO
		3. Que se firmen contratos que dejen en estado de indefensión a la UEB, por la falta de dictamen legal.				
		4. Que se firmen contratos económicos por funcionarios de la UEB sin estar facultado para ello.	X		BAJA	MEDIO
		5. Que se firme contratos económicos por la autoridad facultada traspasando los límites de sus facultades.	X		ALTA	ALTO
		6. Que no se realice la reclamación o demanda ante incumplimientos contractuales.				
		7. Que se adopten acuerdos en órganos colegiados, contrarios a las disposiciones legales vigentes sin que se dictamine por el abogado.	X		MEDIA	MEDIO
		8. Que se realicen actividades que no estén autorizadas en el objeto social.	X		BAJA	ALTO
2	Preparar al jurista de la UEB, para cumplir la estrategia y programas de desarrollo de la UEB Objetivo No. 2 de la Empresa.	9. Deficiente preparación Técnica del asesor jurídico.	X		BAJA	ALTO
		10. Falta de control y asesoramiento del asesor jurídico a las bases.	X		MEDIO	MEDIO
		11. Deficiente preparación legal de nuestros cuadros y dirigentes.	X		MEDIO	MEDIO

TRANZMEC HOLGUÍN

PLAN DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN MES DE MARZO 2012

SEGURIDAD Y PROTECCION.							
<u>N / O</u>	<u>ACTIVIDAD O AREA</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>POSIBLE MANIFESTACIONES NEGATIVAS</u>	<u>MEDIDAS A TOMAR.</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>EJECUT A</u>	<u>Fecha de Cump.</u>
1	SEGURIDAD Y PROTECCION	Ausencia de la Base Legal	Incumplimientos	Verificar la existencia y aplicación de la Base Legal	Esp,Seg, y Prot	Abogado Cons.	Marzo 15 Junio 15 Sep. 15 Dic 15
		Hechos extraordinarios.	-Tomar todas las medidas para garantizar la información a la máxima dirección después de haber transcurrido las cuatro primeras horas, y en lo posterior elaborar el informe conclusivo cuando rebasen las primeras 72 horas. -Darle seguimnt hasta concluir con la eliminación del restablecimiento de la afectación.	Dar cumplimiento a lo establecido para el seguimiento de los hechos extraordinarios cuando se producen.	. Esp,Seg, y Prot	Esp, Seg y la sala de control y análisis	Cada ves que se de un hecho extraordinario
2	SEGURIDAD Y PROTECCION	Elab Plan de Preve	No elaboración del Plan de Prevención con la participación de los	Participación de los	Todos los Jefes de	Comisión de trabajo y	Enero. 28 c/mes

		con la particip, de los trabajadores	trabajadores:	trabajadores. Control y actualización del Plan.	Grupos y Comisió n de trabajo	los trabajado res	
3	SEGURIDAD Y PROTECCION	Protección a la Información Oficial	Incumplimiento de la Base legal establecida para la Protección a la Información Oficial.	Divulgación de la Base Legal (Decreto Ley 199/99 y la Res. 1/00 para la Protección a la Información Oficial) y otros documentos normativos.	Especialista de Seguridad y Protección	Resp. Inf,clasific	30 de Mayo, Sep. Y Dic.
4	SEGURIDAD Y PROTECCION	Violación del plan de seguridad y protección	Incumplimiento de las medidas contempladas en el plan de seguridad y protección, Originando hechos delictivos. Incumplimiento de las medidas especiales de los puntos vitales y áreas reservadas , que puedan dar lugar a ocurrencia de hechos delictivos	Mantener un chequeo sistemático al plan de seguridad y protección así como su cumplimiento y en especial a las áreas reservadas y puntos vitales procesando los violadores	Técnico de Seguridad Y Protección y Jefe de Grupo.	Técnico de Seguridad y protección y Jefe de Grupo.	1-1-2012 hasta 31-12-2012

5	SEGURIDAD Y PROTECCION	CERCA DO PERIMETRAL	Incumplir con lo establecido en la altura de 1.5 mts de la cerca perimetral	Que la dirección de logística disponga los recursos necesarios para la reparación del cercado perimetral minimizando las afectaciones.	Jefe de Logística .	Brigada de mantenimiento.	25-09-2012
6	SEGURIDAD Y PROTECCION	Incumplimiento de lo establecido en el nivel de acceso	Violación del acceso de personal no autorizado a los locales.	-Verificar que los niveles de acceso limitado, así como el personal autorizado estén identificados en cada lugar. Chequear periódicamente el sellado de los locales .Verificar el funcionamiento de la guardia obrera..	Especialista de seg. y Prot.	Jefe de Grupo y A.S.P	1-1-2012 hasta 31-12-2012
7	SEGURIDAD Y PROTECCION	Prot Contra Incendios	Gran cantidad de equipos eléctricos, lubricantes, área cocina comedor, carpintería e instalaciones eléctricas, ocurrencia de incendios por descuido.	Realizar inspecciones periódicas a las instalaciones eléctricas y demás medios que en un momento determinado puedan constituir una amenaza de incendios Capacitar a todos los trabajadores en materia de protección contra incendios	Esp Seg y Prot:	tEC Seg y Prot Inspector General y Jefes de B:C:I	18— de cada mes.

8	SEGURIDAD Y PROTECCION	Áreas con posibles vulnerab, entrada a los locales de personal no autorizado.	Introd. de videos y películas en las Comput. .El no comp. del reglam de seg. Informát. Comp. de actualiz del antivirus, así como la introd. de soportes contam en los sist . Mant las comput con claves, Cont. y sist energ programados	Supervisar que se tenga un control seguro de los lugares de instalación de los medios de cómputos, ser riguroso en la utilización de los registros de usuarios y controles pertinentes de cada maquina. Cumplir con el reglamento de seguridad informática.	Informático y Técnico de Seg y Prot.	Jefes de Dpto. y Jefes de Áreas	1-1-2012 hasta 31-12-2012
9	SEGURIDAD Y PROTECCION	Hechos Delictivos	Hurto de piezas y materiales aprovechado el descuido y la poca vigilancia de los A.S.P propiciando estas ilegalidades. No realizar la entrega de los equipos	Preservación del lugar del hecho, además de realizar la denuncia a la P:N:R..Hacer los levantamientos de los equipos diariamente y llevar al Libro de Incidencias las anomalías que puedan	Técnico de Seguridad y Protección y Jefe de Grupo	Jefe de Grupo y A:S:P	1-1-2012 hasta 31-12-2012

MECANIZACION Y OBRAS INGENIERAS.

<u>/</u> <u>O</u>	<u>ACTIVIDAD O AREA</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS</u>	<u>MEDIDAS A APLICAR</u>	<u>EJECUTA</u>	<u>RESPONS.</u>	<u>FECHA DE CPTO DE LAS MEDIDAS</u>
1	Mecanización y Obras Ingenieras.	Sobre carga de los camiones.	Violación de las capacidades establecidas para las cargas.	- Cumplir lo que se establece la capacidad de carga por tipos de camiones.	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras	Esp y técnicos	Meses de la zafra.
2	Mecanización y Obras Ingenieras	Picadura en los neumáticos	Violación en el rodamiento de los neumáticos.	-Velar y cuantificar los momentos en que se pican los neumáticos y buscar las condiciones que lo provocan, dejando esclarecido cuales son las causas y los responsables.	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras.	Esp y técnicos.	25 Marzo,30 Abril,25 Junio y 25 Sep.
3	Mecanización y Obras Ingenieras	Baterías	No marcaje de las Baterías.	- Tener presente el marcaje de las baterías, así como el control individual de cada una de ellas.	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras.	Esp y Técnicos.	Cada vez que se distribuya
4	Mecanización y Obras Ingenieras	Piezas y accesorios	Ineficiente distribución y control de las piezas y accesorios que se emplean en los equipos de Obras Ingenieras.	- Tener presente que la distrib. Se haga teniendo en cuenta la necesidad de cada Base. - No tener preferencia con ninguna Base en cuanto a la distribución. - Evitar beneficio personal. - Reflejar orden trabajo actualizada.	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras.	Esp y Técnicos.	Cada vez que se distribuya

5	Mecanización y Obras Ingenieras	Custodia de los bienes y los recursos materiales	Inseguridad de los locales y medios de trabajo.	.-Comprobación de la autenticidad del sello al abrir locales y reportar cualquier anomalía. .-Cuidado y protección de los medios y recursos bajo su custodia.	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras.	Esp y Técnicos.	Diario/
6	Mecanización y Obras Ing.	No Contratos Ejecución de Obra.	Incumplimiento de las obligaciones de las partes	Verificar la existencia de la contratación económica en cada acción de compra o venta que se realice.	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras.	Espec, Comerc	25 c/mes
7	Mecanización y Obras Ing.	Pérdida de los registros con datos técnicos	-No puntualizar los datos técnicos en los registros técnicos.	- Verificar y actualizar que se contemplen en los documentos con esos requerimientos los datos técnicos de los registros.	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras.	Esp, del área	25 al 30 de cada mes.
8	Mecanización y Obras Ing.	Uso indeb del combustib.	Desvío de combustible asignado a una actividad	Chequear los conduces de combustible por actividad y equipos. Efectuar verificaciones del uso y control del combustible.	Director UEB	Energético	Jueves y viernes de cada semana.

9	Mecanización y Obras Ing.	No contar el Sist. de Precios (PRECONS)	-Cobros o pagos indebidos de actividades realizadas en la ejecución de obras.	-Instalar el sistema de precios establecido para estos fines con la versión actualizada.	Director UEB	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras.	Del 11 al 15 de Junio.
10	Mecanización y Obras Ing.	No revisión de las produce. ejecutadas	Discrepancia en la no entrega de la obra por deficiencias en la ejecución	-Al finalizar la obra se entregara mediante acta de entrega, con los parámetros establecidos en la Construcción	Jefe Gpo Mecaniz y Obras Ingenieras.	Jefe de obra	Cada ves que se entregue una obra.
11	Mecanización y Obras Ing	Autocontrol	-No planificar en el plan de trabajo mensual el autocontrol planificado para el mes. -No controlar la realización del autocontrol	-Planificar la realización de los autocontroles que se realizan durante el mes -Realizar el autocontrol en todas las áreas de la UEB y las Bases -Chequear el cumplimiento de los autocontroles y dejar evidencias de dichas acciones de control	J'Grupo Ing. y Mec.	Jefes de áreas	Entre el 2 y 30 de cada mes

Anexos 8

Encuestas realizadas a los trabajadores

Tema: Comprobación del cumplimiento de las Normas del Componente Ambiente de Control.

Encuestas a trabajadores y funcionarios.

Objetivo.

Comprobar el grado de conocimiento que poseen los trabajadores sobre la Resolución 60/11 de la CGR sobre el Control Interno.

1. Conoce usted lo previsto en la Resolución 60/11 de la CGR sobre el control interno? Fundamenta como se vincula a su puesto de trabajo y de forma general como se cumple en la Entidad.
2. Tiene usted conocimiento de la existencia en su entidad de los documentos que rigen los lineamientos legales, adecuaciones corporativas, resoluciones, manuales, reglamentos, convenio colectivo, actas, contratos, estructura, plantilla, política de selección del personal, plan de capacitación, proyección estratégica, objetivos de trabajo, plan de ingresos y gastos, estados financieros. Diga su valoración.
3. Usted conoce lo previsto en el código de ética, reglamentos disciplinarios, convenio colectivo. Argumente.
4. Se le informa al colectivo las medidas derivadas por los incumplimientos de lo establecido en las disposiciones jurídicas, que trascienden a indisciplinas o ilegalidades. Argumente.
5. Considera usted que se han aplicado correctamente el proceso de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción del personal de la entidad, así como la definición clara y explícita por escrito del contenido de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculen. Usted ha sido capacitado para la labor que desempeña.
6. Se le realiza a usted mensualmente las evaluaciones del desempeño. Considera usted que los señalamientos y recomendaciones contribuyen al mejoramiento en el desarrollo de sus funciones. Argumente.

7. Tiene conocimiento si existe sistematicidad y se le da seguimientos a los acuerdos que se emanan en las diferentes reuniones que se celebran en la entidad. Además si existe fluidez en los canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias. Argumente.
8. Considera usted que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de, marque con una X.
- a) _____ Los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones.
- b) _____ Se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?

EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Se desea conocer el estado actual de la Gestión de Riesgo en el área a la cual usted pertenece, para lo cual necesitamos su cooperación en la realización de esta encuesta. Gracias.

ENCUESTA

1. ¿Están definidos los objetivos y metas por procesos en su entidad?
Si_____ No_____ No sé_____
2. Existe correspondencia entre la estrategia y los objetivos de la organización. Si_____ No_____ No sé_____
3. Considera usted que los objetivos de la organización y sus diferentes procesos representan una guía a seguir, por el consejo de dirección, sus dirigentes y por los trabajadores. Si_____ No_____ No sé _____
4. El proceso en que usted trabaja tiene identificado los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan. Si_____ No_____ No sé_____

5. Los riesgos identificados están divididos por procesos.

Si_____ No_____ No sé_____

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

Si_____ No_____ No sé_____

7. Se analiza sistemáticamente en los consejos de dirección el Plan de Prevención de Riesgos y ante la ocurrencia de riesgo se toman medidas para su eliminación.

Si_____ No_____ No sé_____

8. Existen un sistema de informaciones que permitan conocer los factores de cambios internos, teniendo en cuenta las disposiciones de los niveles superiores que afectan 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.

Si_____ No_____ No sé_____

9. ¿En caso de desastres naturales, el personal conoce sus responsabilidades y funciones?

Si_____ No_____ No sé_____

¿Conoce sus responsabilidades?, menciónelas.

Anexo 9

<u>Direcciones</u>	<u>Director</u>	<u>Áreas de Responsabilidad</u>
Dirección de la UEB	Ángel Elías Rubio Ramírez	Actividad contable financiera en general, Logística y comercialización, Capital Humano, Balance y Carga, Mecanización.
Base Camiones C.Naranjo	Alberto Acosta Coello	Actividad contable financiera en general, Logística y comercialización, Capital Humano, Balance y Carga, Mecanización.
Base Camiones U. Noris	Hector Cruz Neyra	Actividad contable financiera en general, Logística y comercialización, Capital Humano, Balance y Carga, Mecanización.
Base Camiones Nicaragua	Carlos Andrés Longoria	Actividad contable financiera en general, Logística y comercialización, Capital Humano, Balance y Carga, Mecanización.
Base Camiones Loynaz Hechavarría	Hernán García López	Actividad contable financiera en general, Logística y comercialización, Capital Humano, Balance y Carga, Mecanización.
Base Camiones López Peña	Luis López Peña Concepción	Actividad contable financiera en general, Logística y comercialización, Capital Humano, Balance y Carga, Mecanización.

Anexo 10

Evaluación de Riesgos

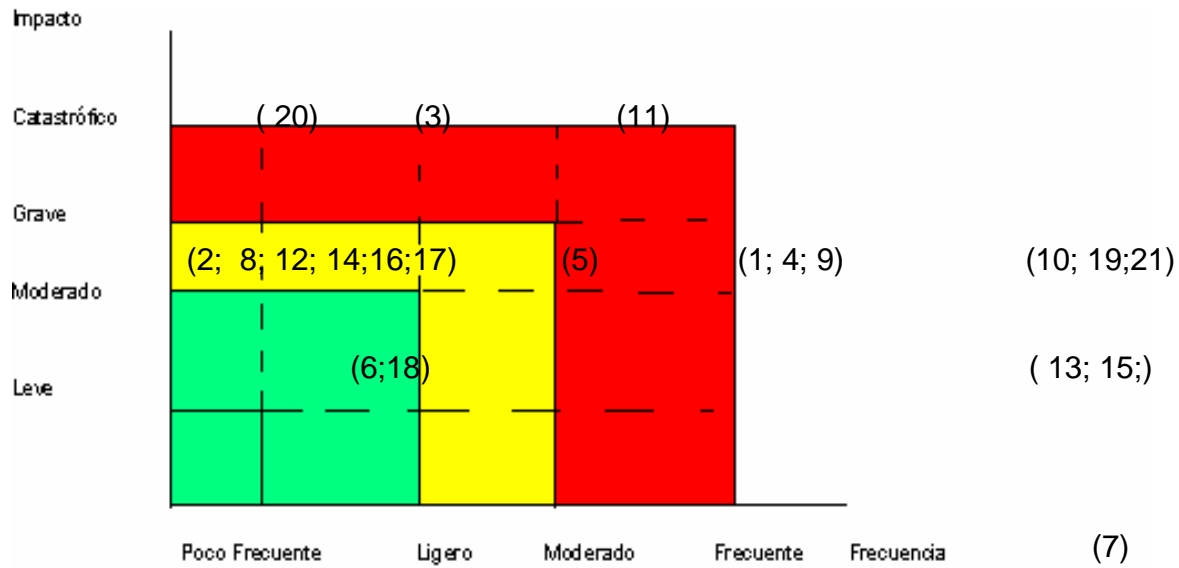
Actualizado 03/2012.

<u>No</u>	<u>Riesgo Identificados</u>	<u>Criterio de Impacto</u>				<u>Frecuencia</u>				<u>Probabilidad De Ocurrencia</u>			<u>Naturaleza</u>	
		L	M	G	C	L	M	PF	F	B	M	A	Int.	Ext.
1	Insuficiente atención al hombre			X			X				X		X	
2	Falta de profesionalidad			X				X			X		X	
3	Estructura insuficiente				X	X						X	X	
4	Inestabilidad en el aseguramiento			X			X				X			X
5	Insuficiente aplicación del sistema de calidad			X		X					X		X	
6	Insuficiente aplicación de la política de cuadros		X					X		X			X	
7	Excesiva operatividad	X							X			X	X	
8	Deficiente mantenimiento a la tecnología			X				X			X		X	
9	Falta de agilidad en la solución de las averías			X			X				X		X	
10	Bloqueo económico			X					X			X		X
11	Aumento de desastres naturales				X		X					X		X

12	Indisciplina social			X				X			X			X
13	Alto nivel de centralización		X						X			X		X
14	Regulaciones territoriales que limitan el reabastecimiento			X				X			X			X
15	Inestabilidad de los Proveedores Nacionales		X						X			X		X
16	Que el plan de prevención se confeccione por una formalidad, que lo haga poco objetivo y efectivo			X				X			X		X	
17	No dar un correcto tratamiento a las deficiencias detectadas por los órganos de control interno y externo			X				X			X		X	
18	Poca objetividad en la aplicación de políticas y prácticas del personal		X					X		X			X	
19	No garantizar canales de comunicación que garanticen una correcta disciplina informativa			X					X			X	X	
20	No realizar una correcta planificación del trabajo				X			X				X	X	
21	No realizar un seguimiento efectivo a los descuentos por concepto de Responsabilidad Material			X					X			X	X	

Anexo 11

Gráfica de impacto de los riesgos



Leyenda

Prioridad Baja



Prioridad Media



Prioridad Alta

