

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
“OSCAR LUCERO MOYA”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA CONTABILIDAD Y FINANZAS



# *TRABAJO DE DIPLOMA*

*Propuesta de estrategias para mejorar el Componente  
Evaluación de Riesgos de la Resolución 297 del Ministerio  
de Finanzas y Precios del 2003 en la Empresa  
Comercializadora Mayorista ITH Holguín*

**Autora: Arianne Pérez García**

**Tutor: Lic. Ivet del Carmen Quevedo Pérez**

**Consultante: Lic. Antonio Ismael Álvarez Alfonso**

**Holguín, 2009  
AÑO 50 DE LA REVOLUCIÓN**

*La magnitud de lo que logramos no depende de lo que tengamos  
para hacerlo, si no de la intención y de lo que sepamos hacer con  
lo que tenemos*

*Ernesto Che Guevara*

## AGRADECIMIENTOS

Especialmente al experto, Lic. Antonio Álvarez Alfonso, que sin su ayuda, conocimientos, dedicación y esfuerzo no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

A mis padres por su preocupación, dedicación y apoyo en todo momento.

A mi hermano por su ayuda y apoyo incondicional.

A William, mi novio, por su comprensión, dedicación, apoyo incondicional para la realización de este trabajo.

## DEDICATORIA

A mis padres que son mi mayor tesoro y por haberme educado y apoyado en todos mis  
empeños.

## **RESUMEN**

El presente trabajo desarrolló como tema de investigación la propuesta de estrategias para mejorar el Componente Evaluación de Riesgos de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios del 2003 en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

El mismo tiene como objetivo proponer estrategias para la mejora al Sistema de gestión del Control Interno en la entidad a partir de la evaluación del estado real actual.

El informe está estructurado en dos capítulos, tratando en el primero los aspectos teóricos relacionados con la temática objeto de estudio de la investigación y en el segundo se elabora la propuesta de estrategias para mejorar el sistema de gestión del Control Interno del Componente “Evaluación de Riesgos” en la Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos de investigación del nivel Teórico el Histórico-Lógico, el Analítico – Sintético, Método de lo Abstracto a lo Concreto; del nivel Empírico la Observación Científica, además se utilizaron como técnicas de búsqueda de la información encuestas, criterios de especialistas y análisis de la documentación.

Dentro de un conjunto de aspectos conclusivos se expone que: En la actualidad no se le da el tratamiento adecuado a algunas categorías de riesgos, tales como: los asociados a los Objetivos relacionados con los negocios, así como no se ha tenido en cuenta los relacionados con el Medio Ambiente; aspectos medulares que se requieren para obtener un resultado satisfactorio para una adecuada Evaluación de Riesgos.

## **ABSTRACT**

The Resolution 297/03 from the Financial and Prices Minister (F.P.M) is a widely treated theme but it has aspects not very well known by specialists that are why this opportunity has been taken into account to expose some experiences of the results obtained in the entity.

This research work was developed in the Major Trading Enterprise I.T.H considering the experiences on the establishment of the resolution 297 of the F.P.M and the improvement on the component Risks Evaluation based on the project 2009 in a real three months period departing from the scientific problem to be solved: Insufficient management of the internal control departing from the definition of the resolution 297/03 from the F.P.M to fulfil that, the following objective was elaborated:

- A proposal of strategies to improve the system of Internal Control in the entity, after the evaluation of the real conditions at present.
- The report is done in two chapters. Chapter 1 gives a theoretical approach about Internal Control and chapter 2 provides a methodology applied where some weaknesses in the component Risk Evaluation and the opportunities used in the strategies for the correct establishment of the resolution are identified important aspect of Risk Evaluation were analyzed. They allowed to make some studies regarding its proper application; making the establishment of decision easier in order to determine actions able of for seeing risks and reducing effects to its minimum expression.
- The elaboration of a Risk Map to be used by the enterprise is also proposed.

This research work makes a wide contribution to the enterprise because with its application, this enterprise can eliminate its weaknesses and also allow the establishment of the Resolution 297/03.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. Fundamentación Teórica del Control Interno .....</b>	<b>5</b>
1.1 El Control.....	5
1.1.1 Antecedentes del Control.....	5
1.1.2 Evolución Histórica del Control Interno .....	6
1.1.3 Evolución del Control Interno en Cuba.....	11
1.1.4 Definición del Control Interno.....	13
1.2 Situación actual del control interno .....	16
1.2.1 Disposiciones legales del Control Interno .....	17
1.2.2 Características del Control Interno.....	18
1.2.3 Necesidad e importancia del Control Interno .....	19
1.2.4 Obligatoriedad del Control Interno .....	20
1.2.5 Limitaciones del control interno.....	20
1.2.6 Confiabilidad de la información .....	21
1.3 Componentes del control interno.....	22
<b>CAPÍTULO 2. Propuesta de estrategias para mejorar el sistema de gestión del Control Interno del Componente “Evaluación de Riesgos” en la Comercializadora Mayorista ITH Holguín.....</b>	<b>29</b>
2.1 Características de la Entidad.....	30
2.2 Valoración del estado de implementación según la Resolución 297/03 del MFP en la instalación certificada Comercializadora Mayorista ITH. ....	37
2.3 Propuesta para la aplicación de la Metodología para la Administración de Riesgos en la Comercializadora ITH Holguín .....	43
2.4 Diagnóstico de la situación actual del componente Evaluación de Riesgos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH.....	46
2.5 Diagnóstico Estratégico de la Comercializadora mayorista ITH Holguín.....	51
2.6 Estrategias para la mejora del Diseño del Sistema de Control Interno.....	53

2.7 Propuesta para la confección del Mapa de Riesgos en la Comercializadora ITH Holguín.....	54
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>



## INTRODUCCIÓN

Dentro del conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad.

En el pasado, y en especial, en el mundo de los negocios, a habido una evolución histórica de las empresas, toda vez que pasaron de ser, de familias encargadas de su propia gestión empresarial, ejerciéndose el control por los propios propietarios directivos y ejecutando las funciones propias y de supervisión directa en el cumplimiento de las normas establecidas por ellos mismos, para convertirse en la medida que se incrementó la complejidad de la empresa, en una organización que adecuara una división del trabajo y una especialización de las empresas y sus funciones.

En la medida que se observan los crecimientos en el volumen de las operaciones, la dispersión de sus medios, la descentralización de las actividades comerciales, la modernización y mejora en los medios de procesamiento, se llega a la conclusión de que, efectivamente, el mundo empresarial está evolucionando, y que en consecuencia, dicha evolución debe ir acompañada de los medios necesarios para garantizar una buena gestión empresarial y un control eficiente.

Antes de entrar en vigor la Resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestra organización veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia de las operaciones que se habían impuesto.

El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una 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 que cambien las características de la

organización; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y 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 presente Trabajo de Diploma fue realizado en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín; el mismo se concibe a partir de la necesidad impostergable en todas las entidades cubanas de comenzar a implantar las nuevas exigencias del Control Interno. Es definido entonces el campo de acción de la investigación.

La investigación se titula “Propuesta de estrategias, para mejorar el componente “Evaluación de Riesgos” de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios del 2003 en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín”.

Todo esto ha llevado a determinar como **Problema Social**: La no conclusión de la implantación de la Resolución 297/03 del MFP hasta la fecha, provoca la ocurrencia de descontrol y/o desvíos de recursos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, lo cual repercute desfavorablemente en la economía del país, problemática de la cual se deriva el siguiente **Problema Científico** a resolver: la insuficiencia en la gestión del control interno a partir de la definición de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín .

El **Objetivo General**: Proponer estrategias para la mejora al Sistema de gestión del Control Interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín a partir de la evaluación del estado real actual. **Como Objetivos Específicos**:

1. Elaborar evaluación detallada del componente “Evaluación de Riesgos” del control interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, tomando como base los aspectos detallados en las guías de elementos propuestos, de manera tal que este análisis le sirva a la dirección como línea de trabajo para el cumplimiento del sistema de gestión establecido por la Empresa.
2. Proponer un plan de acción que doten a la Dirección de la División, de una herramienta para la mejora del Sistema de gestión del Control Interno.

La **Hipótesis esgrimida en esta investigación resulta que:** De aplicarse las estrategias sugeridas para la mejora del componente “Evaluación de Riesgos del sistema de gestión del Control Interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, sólo entonces será posible contribuir a una adecuada aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

El **Objeto de Estudio** de la investigación es el Sistema de Control Interno, en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín y como **campo de estudio**, el Grado de ejecución del componente de “Evaluación de Riesgos” de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para el logro de los objetivos se utilizaron los siguientes métodos **de investigación científica**.

#### **Del nivel Teórico:**

**Método Histórico-Lógico:** Se estudió el comportamiento del Control Interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, analizando el periodo de febrero del 2008 a abril del 2009 y se extrajeron las regularidades de la documentación necesaria para la instrumentación de la Resolución.

**Método Analítico - Sintético:** Se tuvo en cuenta cada uno de los elementos que componen el Control Interno y el vínculo existente entre sus partes que favorecen su implementación.

**Método de lo Abstracto a lo Concreto:** Se partió de la célula del control interno: control, y se llevó a cabo un proceso de deducción de la implementación de todas sus partes hasta lograr cada una de sus determinaciones.

#### **Del nivel Empírico:**

**Observación Científica:** Se realizaron observaciones en los diferentes departamentos dirigida a la verificación del estado actual del control interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

### **Técnicas de búsqueda de la información:**

1. Encuestas: Se pudo diagnosticar el problema a partir del criterio de los trabajadores y dirigentes de la Empresa. **(Anexo 1,2)**
2. Criterios de especialistas: Se realizó un análisis de las diversas opiniones de los especialistas en el tema.
3. Análisis de la documentación: Revisión de la documentación necesaria para el buen mantenimiento del Sistema de Control Interno en la empresa.

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

1. Definir origen y evolución del Control Interno en Cuba.
2. Definir el marco teórico conceptual para la aplicación del Control Interno.
3. Realizar análisis detallado de la aplicación del Control Interno en la entidad.
4. Definir las áreas donde se ha dificultado la aplicación del mismo.

# **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO**

## **1.1 El Control**

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle sería un error pensar en él sólo en el campo financiero, no se puede restringir a ese marco, sino que debemos pensar en él como un sistema abarcador, que incluye todas las esferas y procesos.

Tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones ha sido de mucha importancia en los últimos años. La empresa que aplique Controles Internos en sus operaciones conducirá a conocer la situación real de las mismas, de ahí la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

### **1.1.1 Antecedentes del Control**

El avance económico, proveniente de los grandes adelantos tecnológicos, dentro del ámbito industrial, comercial y de servicios, ha permitido y favorecido, al mismo tiempo, el crecimiento y auge de las grandes corporaciones o compañías que se transformaron en megaempresas, que llegan a superar a veces hasta grupos de países, desde el punto de vista del valor agregado que producen.

El primitivo o antiguo comerciante, como atendía su propio negocio en forma personal, no tenía la necesidad imperiosa de practicar un control sobre las operaciones, ya que él mismo lo efectuaba, y si detectaba un error, estaba en perfectas condiciones de localizar cual era su causa u origen. La delegación de funciones y responsabilidades, no está sola en el proceso, ya que en forma paralela se debe establecer sistemas o procedimientos que prevean o aminoren la posibilidad de ocurrencia de errores y fraudes, que protejan el patrimonio, den informaciones coherentes y que permitan una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Así nace el Control, como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal y como fueron planificadas. Es un proceso

integrado a las operaciones, efectuado por la Dirección y el resto del personal de una entidad a fin de proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos siguientes: Control de los recursos humanos, materiales y financieros; eficacia y eficiencia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas y confiabilidad de la información financiera.

### **1.1.2 Evolución Histórica del Control Interno**

Es en la edad media donde se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, en 1494 en Venecia, el franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de partida doble.

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: “la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que

tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica”.

El desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

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

En 1905 L. R. Dicksee hace referencia a que el control interno es un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada.

Dicha definición de “Control Interno” apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cual es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quien es responsable del control y que 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 pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes”.

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”.

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

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 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 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.

Por lo que se ha analizado hasta el momento se puede notar, que aunque existían elementos comunes en las definiciones de Control Interno, no se contaba con una definición correcta o mundialmente aceptada o 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 las organizaciones públicas y privadas, a las Auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema.

Como resultado, fue emitida la definición de Control Interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control-Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) 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 miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos o categorías:

1. Eficacia y Eficiencia de las Operaciones
2. Fiabilidad de la Información Financiera
3. 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, donde intervienen todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos, y que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad; solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad con relación a que los objetivos previstos 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.

En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable-financieros como administrativos o gerenciales. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco 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.

Pudiera decirse entonces, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas ocasionados por la ineficiencia, ha conllevado a que los miembros directivos de entidades y organizaciones asumieran de manera efectiva las responsabilidades que hasta ahora se habían dejado de las manos. Por esto es necesario que la administración tenga claro en que consiste el control interno, para que pueda apoyarse en él y a la vez represente una herramienta imprescindible para el buen desempeño de las empresas.

Vale señalar que el control interno no tiene el mismo significado para todas las personas,

causando divergencias entre empresarios, legisladores, etc., ocasionando consecuentemente problemas de comunicación y diversidad de expectativas lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

El control interno es aplicable a todas las áreas de operación de su efectividad depende que la administración obtenga una información necesaria para seleccionar entre las alternativas la que mejor convenga a los intereses de la empresa. Mediante este control interno el máximo dirigente debe cerciorarse que las acciones de cada miembro de la entidad la lleven a la obtención de sus objetivos, debe registrar y evaluar periódicamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuestos, normas o regulaciones con el fin de determinar las medidas correctivas pertinentes, garantizando su ejecución y rectificación de las desviaciones.

En nuestro país 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.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras que son regidas por 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, la importancia que está adquiriendo el Control Interno en los últimos tiempos, a causas 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 el Control Interno 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 los legisladores, etc. 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.

### **1.1.3 Evolución del Control Interno en Cuba**

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

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que contiene la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

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

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

Las normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del Sistema de Control Interno en Cuba son:

1. La Resolución 13 de 2003 y 2006 del Ministerio de Auditoria y Control. (MAC) Exigencia a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
2. Guía Nacional de Control Interno. Año 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoria y Control. medidas de control interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información y la comunicación y la supervisión, junto 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.
3. Resolución 297 de 2003 Ministerio de Finanzas y Precios. Establecimiento de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus componentes y sus normas y la exigencia de su implementación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades.
4. Resolución 026 de 2006 del Ministerio de Auditoria y Control. Aprueba la “Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión”, la “Guía Metodológica para la Auditoria Financiera o de Estados Financieros” y la “Guía Metodológica para la evaluación del

Control Interno”, constitutivas de una indisoluble unidad y tienen como propósito esencial común establecer, en todo el Sistema Nacional de Auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del control interno, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

5. Modificación de la Resolución 297/03 MFP sobre Definiciones del Control Interno, el contenido de sus normas y componentes. Del resultado de la aplicación de esta Resolución, los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social e Informática y las Comunicaciones, han solicitado revisar el texto del anexo de la mencionada resolución, el que se llevó a cabo por integrantes del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, proponiendo las siguientes modificaciones: adecuar la terminología relacionada con la gestión de recursos humanos a las últimas disposiciones emitidas por el MTSS. Eliminar las evaluaciones de los componentes por la promulgación del programa de auditoría a los sistemas de control interno. Modificar el componente de gestión de riesgos, para adicionar normas y esclarecer conceptos a tenor de los cambios internacionales ocurridos en el manejo de este componente y los resultados obtenidos y eliminar algunos comentarios que se consideraron redundantes en la disposición anterior.

Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden verse de forma aislada a la hora de diseñar los Sistemas de Control Interno en las entidades.

#### **1.1.4 Definición del Control Interno**

La Resolución No. 297 del 2003 define que el Control Interno es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

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

A continuación exponemos su desempeño general en este entorno de objetivos del control interno.

### **Confiabilidad de la información**

No se trata sólo de la información contable financiera como se acostumbra, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuales serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa, etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Generales de Contabilidad.

### **Eficiencia y eficacia de las operaciones.**

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuales son las operaciones y en que área comienzan y en cual área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo de trabajo. Estos procedimientos quedarán establecidos en el “Manual de Procedimientos” de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee. Asimismo la responsabilidad que tiene el trabajador de hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará implícito en el “diseño del puesto de trabajo” que el ocupa. Por lo tanto, es necesario establecer cuales son los indicadores con los que se va a evaluar, como se ha desempeñado en cada área y en cada trabajador.

Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo y en segundo lugar, tener establecidos los niveles claros de responsabilidad y autoridad, así como, el contenido de trabajo para cada puesto.

## **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.**

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira a lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no han informado al hombre y lo han hecho comprender de su importancia e incidencia para con el control interno, sólo está diseñando un sistema de control interno ficticio y en papeles.

## **Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.**

Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del control interno, y no sólo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos, la base del control de los recursos en la misma, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador, como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

En tal motivo, el control de los recursos de todo tipo, parte de las bases generales acorde a normas establecidas; no obstante el control de los mismos deberá establecerse sobre las características elementales de cada entidad, para con ello lograr el adecuado control.

Bajo este nuevo concepto el sistema en la organización cubana se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Es necesario comprender que los componentes están interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de

los componentes, esto es precisamente lo que le da al control interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de control interno forme parte del proceso de gestión.

Los beneficios que para la entidad cubana tiene la implementación del nuevo concepto de control interno a través de sus componentes son muchos y con variados matices: Un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque, los objetivos del control interno y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo; poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; poder diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos; contribuir al autocontrol; fortalecer la autoridad y el liderazgo.

## **1.2 Situación actual del control interno**

En Cuba, la situación del control interno se ha caracterizado por:

- Deficiente comprensión de la definición de control interno y por lo tanto, no responde a los intereses de todas las partes y facilita la comunicación y unificación de expectativas.
- No se ha llenado el vacío en la formación de profesionales de nivel medio y superior que se arrastra de períodos anteriores, a partir de las siguientes situaciones.
- Evidente desigualdad en el aseguramiento material y financiero vinculado con las actividades de contabilidad y control interno a partir de las posibilidades empresariales y territoriales.
- Insuficiente atención y jerarquización por los dirigentes hacia el control interno y las áreas contables, lo que se expresa en:
  1. Alto volumen de legislación que impacta en los procesos contables, caracterizada por su dispersión, incompatibilidad y la falta de fluidez hacia las entidades de base.



2. Deficiencias en el control y seguimiento de las medidas permanentes contenidas en los acuerdos 3162 y 3334 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
3. Problemas estructurales organizativos que no garantizan la fiabilidad de la información financiera.

### **1.2.1 Disposiciones legales del Control Interno**

Las normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del sistema de Control Interno en Cuba son:

La Resolución 13 de 2003 y 2006 del Ministerio de Auditoria y Control (MAC). Exigencia a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.

Guía Nacional de Control Interno. Año 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoria y Control. Medidas de Control Interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información y comunicación y la supervisión, junto 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.

Resolución 297 de 2003 Ministerio de Finanzas y Precios. Establecimiento de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus Componentes y sus Normas y la exigencia de su implantación. Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden verse de forma aislada a la hora de diseñar los Sistemas de Control Interno en las entidades.

## **1.2.2 Características del Control Interno**

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco 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 dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

El Control Interno es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo, estos no deben ser establecidos como mecanismos aislados decretados por la dirección, sino un sistema integrado por materiales, equipos, procedimientos y personas. El Control Interno lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, dicho de otra forma, ningún Manual de organización recoge todos los riesgos reales y potenciales, ni desarrolla controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles y deben estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos.

En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe superior inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.

El Control Interno esta pensado para facilitar la consecución de objetivos. En una o más de las áreas o operaciones en la entidad. Debe dirigirse al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidades de los colectivos laborales. El control interno será efectuado por la dirección y el resto del personal es por ello que a partir de la promulgación de la Resolución 297/03 el máximo responsable del diseño del sistema es el director de la entidad y no otro directivo de menor jerarquía y son responsables de

implantación y supervisión todos los directivo a cualquiera de los niveles según la estructura organizativa de la misma.

Es indispensable que los trabajadores se sientan coparticipes del sistema que se diseñe y cada uno sepa como tributa al control interno mediante sus responsabilidades y los medios que posee para cumplirlas. Este objetivo se puede lograr a través de un eficiente programa de información y capacitación a todo el personal sobre la resolución y la nueva forma de pensamiento a desarrollar.

El sistema de Control interno proporciona una seguridad razonable. El termino “razonable” reconoce que el Control interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que, una vez creado el sistema, han erradicado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, Por tanto, el diseño debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

El Control Interno, no tanto como es diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerar sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas. Finalmente, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.

### **1.2.3 Necesidad e importancia 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 por 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.

#### **1.2.4 Obligatoriedad del Control Interno**

El Sistema de Control Interno en cada organización debe establecer las acciones y medidas de Control Interno, partiendo del estudio de sus características y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsables de su funcionamiento. Es aplicable para todo el Sistema Empresarial del país, unidades presupuestadas, 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.

#### **1.2.5 Limitaciones del control interno**

El concepto Seguridad Razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.

En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

Las actividades dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por componenda entre empleados.

La existencia de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino implementar los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

Falta de conocimiento de los elementos integrantes y del nuevo enfoque para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno en las entidades.

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

## **1.2.6 Confiabilidad de la información**

Este propósito hay que lograrlo no solo de de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

Para lograr este objetivo será necesario un diseño eficiente de los canales para la información y comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuales serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorrosos y burocrático el trabajo en algunas áreas.

Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las normas contables vigentes.

### **Etapas de la implantación del sistema de Control Interno:**

Para la Implementación e Implantación del Sistema de Control Interno, como pasos previos, la Res. 297/03 MFP, dispone:

1. Constituir el grupo de prevención (comité de control), integrado por lo menos, por un dirigente de primer nivel, el auditor interno y los factores necesarios de la entidad.
2. Elaborar el diagnóstico de la situación del control interno, a tenor de las nuevas concepciones, con la participación de los trabajadores de las áreas en que se esté estructurada la entidad.
3. Elaborar el cronograma detallado de trabajos contentivos de las tareas a desarrollar, agrupadas por componentes, en que se fijen los responsables, participantes y fecha de cumplimiento.
4. Controlar sistemáticamente por el grupo de prevención (Comité de Control) la ejecución de las tareas y cumplimiento de las fechas fijadas para la conclusión de cada una.
5. Elaborar los manuales de procedimientos del sistema de Control Interno de la entidad.

### **1.3 Componentes del control interno**

Las características de proceso, adjudicada en concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí, de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades no se supedita a un único propietario a un pequeño grupo de ellos y que por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del estado competentes.

**Los componentes del control interno son:**

1. Ambiente de control.
2. Gestión de los riesgos.
3. Información y comunicación.
4. Actividades de control.
5. Supervisión y monitoreo.

Estas definiciones de los componentes del control interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, debe incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en diseño de los sistemas de control interno de cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

#### **Ambiente de Control. Definición.**

El ambiente de control es el Andamiaje que sustenta el Sistema de Control Interno. Constituye la base del Sistema, en el se refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen conciencia sobre la importancia de este, los trabajadores la asuman.

#### **Evaluación de Riesgos. Definición.**

La Evaluación de Riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos, debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas cambian continuamente el entorno empresarial. Es necesario disponer mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio. Es importante que la administración considere cuidadosamente los factores que puedan contribuir a incrementar los riesgos; algunos factores a considerar incluyen experiencias pasadas sobre fallas en la consecución de objetivos, calidad del personal, existencia de actividades distribuidas en el extranjero y complejidad de una actividad.

### **Normas para la evaluación de riesgos:**

1. Identificación de riesgo.
2. Estimación de riesgo.
3. Determinación de los objetivos de control
4. Detección del cambio.

### **Actividades de Control. Definición.**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan y aseguran que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben de estar relacionadas con los riesgos que ha definido y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados para evitarlos o minimizarlos. Estas actividades son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas se lleven a cabo y aseguran que se tomen las acciones necesarias, para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, incluyendo actividades de aprobación, autorización, verificaciones, conciliaciones y separación de funciones.

### **Información y Comunicación. Definición.**

La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

### **Supervisión o Monitoreo. Definición.**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este, está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Todos los componentes descritos son relevantes para cada categoría de objetivos; cuando se revisa cualquier categoría, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, por ejemplo, los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para asegurar que el control interno sobre las operaciones es efectivo.

### **Acerca de las Normas de la Evaluación de Riesgos:**

La evaluación de riesgo es el proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada, la que implica:

#### 1. Identificación del riesgo:

- Relacionado con los objetivos de la entidad;
- Comprensión



- Incluye riesgos debido a factores externos e internos, tanto a nivel de la entidad como de sus actividades;
2. Estimación de riesgo. (Valoración del riesgo):
    - Estimación de la importancia del riesgo
    - Valoración de la probabilidad de que el riesgo ocurra
  3. Respuesta al riesgo:
    - Cuatro tipos de respuesta al riesgo deben ser considerados: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación. Entre ellos, el tratamiento del riesgo es el más relevante para esta guía porque un control interno efectivo es el mejor mecanismo para tratar el riesgo.
    - Los controles apropiados involucrados pueden ser de detección o de prevención.
  4. Determinación de los objetivos de control.
  5. Detección del cambio.

Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la evaluación de riesgos debe ser un proceso constante. Implica la identificación y análisis de condiciones modificadas y oportunidades y riesgos (ciclo de evaluación del riesgo) y la adaptación del control interno para dirigirlo hacia los riesgos cambiantes.

Como se enfatizó en la definición, el control interno puede dar sólo una seguridad razonable de que los objetivos de una organización sean cumplidos. A modo de conclusión parcial, la evaluación del riesgo juega un papel esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. Es el proceso de identificar y analizar los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la entidad y determinar una respuesta apropiada.

Consecuentemente, establecer los objetivos institucionales es una condición para la evaluación del riesgo. Los objetivos deben estar definidos antes de que la gerencia

identifique los riesgos que pudieran afectar su consecución y ejecute las acciones para administrar esos riesgos. Esto significa tener en marcha un proceso para evaluar y dirigir el impacto del riesgo de forma que el costo sea razonable y tener personal con las habilidades necesarias para identificar y valorar los riesgos potenciales.

Las actividades de control interno son una respuesta al riesgo en tanto que está diseñada para limitar la incertidumbre del resultado que ha sido identificado.

Las entidades gubernamentales deben administrar los riesgos con mayor probabilidad de tener impacto en la prestación de servicios y en el logro de los resultados deseados.

Un acercamiento estratégico a la evaluación de riesgo, depende de la identificación de aquellos que con mayor relevancia amenazan los objetivos claves organizacionales.

Los riesgos relevantes de estos objetivos deben ser considerados y evaluados, resultando en una pequeña cantidad de riesgos clave.

La evaluación de los riesgos clave no sólo es importante para conocer las áreas más significativas, a las que se debe dirigir los esfuerzos de identificación, sino también para asignar responsabilidades para el manejo de dichos riesgos en su interrelación con los demás Componentes del Control Interno, a tenor de lo dispuesto por la Res. 297/03 MFP.

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo debido a factores internos o externos a nivel tanto de la entidad como de sus actividades. La evaluación de riesgos debe considerar todos los riesgos que puedan darse (incluyendo el riesgo de fraude y corrupción), por ello es importante que la identificación del riesgo sea muy amplia. La identificación del riesgo debe ser un proceso permanente y muchas veces están asignados sistemáticamente a un cierto número de individuos para asegurar. A pesar de que la Res. 297/03 dispone el tratamiento a los riesgos organizacionales, en los Componentes de Ambiente de Control y el de Supervisión y Monitoreo se evalúa La efectividad de la evaluación de riesgos que clasifican en otras categorías, tales como: Plan de Prevención (Res. 13/06 MAC), Plan de Reducción de Catástrofes, Plan de Seguridad y Salud, y Medio Ambiente; que no dejan de influir sobre el cumplimiento de los Objetivos de Trabajo (a corto plazo) y/o la Planeación estratégica (mediano plazo) de la entidad.

## **Formas de interrelación entre la Evaluación Riesgos y demás Componentes.**

La existencia de revisiones efectivas. Las funciones claves incluyen autorización y archivo de transacciones, procesamiento y revisión o auditoría de las transacciones. La colusión entre personas, sin embargo, puede reducir o destruir la efectividad de esta actividad de control interno.

Una organización pequeña probablemente tiene muy pocos empleados como para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades de control establecidas por el Sistema diseñado. En tales casos, la gerencia debe ser consciente de este riesgo y compensarlo con otras actividades de control.

La rotación de empleados puede ayudar a asegurar que una sola persona no sea responsable de todos los aspectos clave de las transacciones o eventos por un excesivo período de tiempo. También es aconsejable que se propicien o pidan vacaciones anuales, eso ayudará a reducir el riesgo porque significa una rotación temporal de funciones.

### **Controles sobre el acceso a los recursos y archivos. Minimización de riesgos:**

El acceso a recursos o archivos debe ser limitado a individuos autorizados que sean responsables por la custodia y/o utilización de los mismos.

La responsabilidad en cuanto a la custodia se pone en evidencia por la existencia de recibos, inventarios y otros registros otorgando la custodia y registrando la transferencia de la custodia. La restricción de acceso a los recursos reduce el riesgo de la utilización no autorizada o la pérdida y ayuda a lograr las directivas gerenciales.

El grado de restricción depende de la vulnerabilidad de los recursos y el riesgo que se percibe de pérdida o utilización incorrecta, y debe ser periódicamente valorado. Cuando se determina la vulnerabilidad de un bien, deben ser considerados su costo, portabilidad y posibilidades de cambios asignados sistemáticamente a cierto número de individuos para asegurar la existencia de revisiones efectivas. Las funciones claves incluyen autorización y archivo de transacciones, procesamiento y revisión o auditoría de las transacciones.

La colusión entre personas, sin embargo, constituye un riesgo que puede reducir o destruir la efectividad del Sistema de Control Interno de la entidad.

En organizaciones pequeñas, con la probabilidad de tener pocos empleados como para llevar a cabo satisfactoriamente las separaciones de funciones, la gerencia debe tener consciente de este riesgo y compensarlo con mayor sistematicidad en el desarrollo de actividades de control. La rotación de empleados puede ayudar a asegurar que una sola persona no sea responsable de todos los aspectos claves de las transacciones o eventos por un excesivo período de tiempo. También es aconsejable que se propicien o pidan vacaciones anuales, eso ayudará a reducir el riesgo porque significa una rotación temporal de funciones.

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados, una condición previa a la evaluación de riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

## **CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL COMPONENTE “EVALUACIÓN DE RIESGOS” EN LA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH HOLGUÍN**

Este capítulo describe la metodología a utilizar y muestra el diagnóstico realizado para iniciar la investigación, con el objetivo de conocer la situación real de la empresa, del cual se derivaron las principales deficiencias o puntos débiles que existían en la implementación de la Resolución 297/03. Tendiendo en cuenta este diagnóstico se proponen estrategias que contribuyan a la mejora del Sistema de Control Interno.

En la fase de organización para la elaboración de la estrategia se tomaron en cuenta los pasos que se detallan a continuación:

2.1 Caracterización de la Entidad

2.2 Valoración del estado de implementación del Componente Evaluación de Riesgos según la Resolución 297/2003 del MFP.

2.3 Propuesta para la aplicación de la metodología para la administración de riesgos en la Comercializadora Mayorista ITH

2.4 Diagnóstico de la situación actual del Componente Evaluación de Riesgos en la Comercializadora Mayorista ITH

2.5 Diagnóstico estratégico de la Comercializadora Mayorista ITH.

2.6 Estrategias para la mejora del Componente Evaluación de riesgos dentro del diseño del Sistema de Control Interno.

2.7 Propuestas de confección del Mapa de Riesgos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH

En la fase de ejecución de la propuesta fue de mucha importancia el seguimiento de los pasos anteriormente mencionados porque permiten a la entidad el conocimiento de cómo se llevó a cabo el proceso para su posterior actualización.

## **2.1 Características de la Entidad**

La Comercializadora Mayorista ITH Holguín, ubicada en la Avenida de los Internacionalistas Km. 2 1/2, Reparto Pedro Díaz Coello, Holguín, surge como consecuencia de la reestructuración el 1ro de julio del 2007, anteriormente esta Empresa se denominaba Comercializadora ITH S. A. División Territorial Holguín Granma, constituida el 1 de diciembre de 1998, como parte del proceso de organización del sistema de comercialización de los abastecimientos en el Ministerio del Turismo.

Esta Empresa está conformada para brindar atención a las instalaciones del turismo y terceros, autorizados a operar con divisas, enclavados en las provincias de Holguín y Granma.

La misma está conformada por:

1. La Empresa a nivel Central.
2. Cuatro Direcciones Funcionales (Dirección Comercial, Logística, Recursos Humanos que incluye Cuadros y Economía).
3. Cuatro Unidades Empresariales de Base (Holguín, Guardalavaca, Bayamo, Marea del Portillo), cada una con su staff administrativo y sus Departamentos de Recepción y Entrega de mercancías, a nivel de Empresa existe además una Brigada de Transporte para la Distribución de Mercancías.

Por la diversidad de productos que demandan las instalaciones hoteleras y extrahoteleras de nuestros polos turísticos la gama de productos a comercializar es muy amplia y variada.

**Entre sus principales clientes se encuentran:**

***En el turismo:***

1. Hoteles Cubanacán.
2. Hoteles del Grupo Gaviota.
3. Cadena Isla Azul.

4. Cadenas Palmares.
5. EMPRESTUR.
6. Caracol.
7. SERVISA.

***A terceros:***

1. ESUNI de Moa.
2. Fábrica de Cerveza Bucanero.
3. ETECSA.
4. Empresa Eléctrica.
5. SEPSA.

**Principales Competidores en el Territorio:**

1. AT Comercial Gaviota.
2. D´ LEONES.
3. INLOC (Inversiones Locarino).

**Principales Proveedores:**

***Alimentos Secos:***

1. Coracac S. A.
2. Papas & Co. S.A.
3. CAI Ruta Invasora.
4. Empresa Minero Salinera.
5. Emp. Productos Lácteos Bayamo.
6. Emp. Productos Lácteos Holguín.
7. Gamby.
8. Empresa de Cereales Turcios Lima (Haricub).
9. CONFRUVE.
10. Emp. Ecasol.
11. CUBAGRO (Tecnotex -Agrotex).

12. Tecnoazúcar.
13. Comercial Cuba Café.

***Alimentos Refrigerados y Bebidas:***

14. Los Portales.
15. Bravo S.A.
16. Alimentos Río Zaza.
17. Empresa de Bebidas Camagüey.
18. Empresa de Bebidas Granma.
19. CORALAC.
20. Cítricos Caribe.
21. EGAME.
22. Unión de la Carne (Oro Rojo).

***Ferretería:***

23. GEDEME.
24. Comercial Cuba Café.
25. Emp. de Pinturas Vitral.
26. Corporación Gráfica.
27. Castrol.

***Insumos:***

28. Suchel Proquimia.
29. Suchel Camacho.
30. Suchel Lever.
31. Textilera SAREX, Villa Clara.
32. Textilera Celia Sánchez, Santiago de Cuba.
33. PROSA.
34. UNITIDSA.
35. CEPIL.
36. TEXORO.



## **Entre los principales productos se encuentran:**

### ***Alimentos:***

1. Cárnicos (pollos, pierna de cerdo, lomos, embutidos, pavos, corderos, mariscos).
2. Secos (pastas alimenticias, granos, harina).
3. Líquidos (refrescos y cervezas, jugos, aguas, maltas, bebidas).
4. Lácteos (leche, mantequilla, quesos).
5. Enlatados (conservas y vegetales, salsas, dulces, frutas).

### ***Insumos:***

1. De salón (azucareras, cafeteras, jarras, pinzas, ensaladeras, bandejas, etc.).
2. Cristalería (vasos, copas, platos).
3. Cubertería (cucharas, tenedores, cuchillos).
4. De cocina (cafeteras, coladores, ollas, cacerolas, jarros, sartenes, termos).
5. Químicos (insecticidas, jabones, aromatizantes, detergentes, pulimentos).
6. Papelería (servilletas, papel sanitario, bolsas desechables, vasos desechables).
7. De habitación (cortinas, alfombras, etc.).
8. Artículos de limpiezas (cubos, escobas, frazadas, recogedores, hisopos, etc.).
9. Lencería (fundas, sábanas, mosquiteros, etc.).

### ***Ferretería y Tecnología:***

1. Productos químicos (pinturas, barnices, lubricantes).
2. Eléctricos (Lámparas, bombillos, cables etc.).
3. Materiales de oficinas.
4. Neumáticos.
5. Maderas.
6. Cerrajerías.
7. Artículos de ferretería general.
8. Muebles Sanitarios y grifería.
9. Gases refrigerantes y hit de montaje para aire acondicionado.

**Misión:**

Ser la compañía comercializadora del turismo que trabaja para la satisfacción de sus clientes, garantizando productos y servicios oportunos, con calidad y buenos precios.

Prestar un eficiente servicio de distribución de alimentos, Bebidas, Insumo hotelero y Ferretería a clientes corporativos del turismo, contando con una adecuada tecnología y un personal altamente calificado.

**Visión:**

Se ha propuesto: ser la comercializadora distinguida por utilizar las más modernas técnicas en sus servicios y por contar con la confianza de proveedores y clientes.

Ser la Comercializadora preferida por los clientes corporativos del turismo que busquen un servicio distinguido por su profesionalidad y excelencia en la venta de productos que satisfagan sus necesidades.

**Objeto social:**

1. Comercializar de forma mayorista productos importados según la nomenclatura que para estos fines aprueben los ministerios del Comercio Exterior e Interior, según corresponda, en pesos cubanos y pesos convertibles.
2. Adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización mayorista, distribución y arrendamiento a las entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y terceros, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios en Centros Comerciales, Centros de Venta y Salones de Exposición, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Prestar servicios de asesoramiento técnico sobre las actividades inherentes a su objeto social en pesos cubanos.

**Objetivos estratégicos y operacionales**

### ***Estratégicos:***

1. Lograr el Perfeccionamiento Empresarial.

### ***Operacionales:***

2. Preservar y fortalecer la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores implementando y consolidando métodos y estilos de trabajo que potencien y mejoren la gestión integral de la entidad enfrentando las indisciplinas, el delito, la corrupción y todo tipo de condición que propicie tales hechos.
3. Alcanzar niveles superiores de funcionamiento y eficacia de los sistemas de preparación para la defensa.
4. Elevar los niveles de eficiencia en el sistema de seguridad y protección.
5. Gestionar con eficiencia los niveles de servicios e ingresos de la empresa.
6. Incrementar la eficiencia económica.
7. Incrementar los niveles de la actividad financiera y contable.
8. Elevar la eficiencia de la división mediante el uso racional de los portadores energéticos.
9. Presentar al GEPE el expediente del Perfeccionamiento Empresarial.
10. Elevar la efectividad de los mecanismos de Control Interno y la eficacia del plan de medidas para la prevención, de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
11. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
12. Perfeccionar la infraestructura logística.
13. Perfeccionar y garantizar la organización funcional de la estructura de logística.
14. Lograr la eficiente utilización del capital humano mediante una correcta preparación en función del servicio que ofrece la entidad sobre la base de una acertada selección, capacitación y atención al hombre.
15. Alcanzar una transformación cualitativa en la informatización de la empresa.
16. Evaluar y asesorar todas las cuestiones de índole jurídica relacionadas con la actividad de la empresa.

### **Estructura organizativa**

Entre los aspectos que tiene en cuenta la estructura organizativa, están los organigramas, los cuales se representan esquemáticamente donde aparecen reflejados la forma en que se relaciona la organización, en el aparece el mecanismo tanto de autoridad como relaciones tanto verticales como horizontales en que se encuentra esta, esto permite dar cumplimiento de los objetivos y misión de la organización.

La Estructura Organizativa es lineal funcional, todas las direcciones están representados por sus respectivos Directores que responden de acuerdo al Diagrama Estructural y se corresponde con la Estructura formal diseñada (**ver anexo # 3**).

La Comercializadora Mayorista ITH Holguín es una empresa mediana de categoría III, que para lograr una correcta organización laboral cuenta con una plantilla aprobada de 121 trabajadores, está cubierta por 114 como promedio, de ellos 21 obreros, 52 técnicos, 24 de servicios, 16 dirigentes, cuenta con un 39% de escolaridad del nivel superior, 22% comprendidos en la edad de 36 a 40 años y una categoría ocupacional de técnicos representando el 47% del total de la fuerza de trabajo ubicado en diferentes Grupos de Escalas (**ver anexo #4**).

### **Perfeccionamiento Empresarial en la Comercializadora Mayorista ITH Holguín**

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín se ha encaminado en el desarrollo del Diagnóstico Empresarial cumpliendo un adecuado, profundo y necesario proceso de perfeccionamiento, en el cual se vieron involucrados todos los factores con destaque especial de los trabajadores y su dirección sindical, concluyendo una etapa de capacitación con muy buenos resultados y que servirán de base para seguir adelante la implantación del Perfeccionamiento Empresarial y lograr los objetivos trazados a continuación:

1. Crear una estructura organizativa que nos lleve a alcanzar una alta competitividad, y nos garantice el lugar cimero de nuestro mercado.
2. Impulsar la productividad del trabajo logrando un enlace estrecho entre la empresa y los compromisos de trabajos tanto individuales como colectivos de cada uno de los trabajadores y su colectivo de dirección.

3. Buscar mejoras continuas que nos permitan ir alcanzando los estándares de calidad requeridos en los servicios que brindamos.

En esta etapa del proceso la empresa se apoyó en FORMATUR para impartir diferentes cursos de capacitación, primero a los cuadros y directivos así como al grupo de trabajo para el perfeccionamiento (**ver anexo # 5**), siguiéndoles los trabajadores.

Esto permitió primeramente que los cuadros, directivos así como el grupo de trabajo obtuviera una muy buena preparación. Pues más adelante cada uno apoyaría el trabajo de preparación de todos y cada uno de los trabajadores por su área y puesto de trabajo, logrando concluir esta etapa con los resultados esperados por el grupo de trabajo

## **2.2 Valoración del estado de implementación según la Resolución 297/03 del MFP en la instalación certificada Comercializadora Mayorista ITH.**

Para la Administración de los Riesgos se propone la **Metodología para la Administración de los Riesgos**, en la que se ponen de manifiesto, los pasos a seguir en el tratamiento de los riesgos, que serán los que se describen a continuación:

1. Identificación.
2. Estimación (análisis y evaluación).
3. Determinación de los Objetivos de Control (acciones preventivas).
4. Seguimiento y Comunicación.

### **Identificación del riesgo**

La identificación del riesgo es un proceso reiterado e integrado a la Estrategia y a la Gestión por Procesos, en la Comercializadora ITH Holguín se realiza en base al Inventario de Riesgos, y de éste, aquellos cuya ocurrencia, afecte el cumplimiento de los objetivos de la organización y de los procesos.

**Identificación:** se realiza atendiendo a las diversas fuentes que pueden originarlos, a las posibles manifestaciones de ocurrencia y a los controles existentes. Se registran en el modelo identificación de riesgos.

### **Fuentes del riesgo:**

#### *Origen externo*

1. Desarrollo tecnológico que en caso de no adoptarse, provocarían la obsolescencia de la organización.
2. Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
3. Modificaciones en la legislación y las normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
4. Alteraciones en el escenario económico financiero que impacte en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamientos y posibilidad de expansión.

#### *Origen interno*

1. Inherente al proceso: son los riesgos que se originan en el propio proceso.
2. Proveniente de otro proceso: son los riesgos que provienen de otro proceso.
3. La estructura organizativa adoptada dada la existencia de riesgos inherente típicos, tanto de un modelo centralizado como de uno descentralizado.
4. La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
5. La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

### **Aspectos a tener en cuenta durante la identificación del riesgo.**

1. Codificar los riesgos en un orden consecutivo en correspondencia con la codificación del subproceso, esto se realizará por el especialista en proceso, según Modelo Estimación de los Riesgos.
2. Depurar e integrar la relación de riesgo de manera que no se repitan y que su número no sea innecesariamente excesivo.

### **Estimación del riesgo.**

La estimación de los riesgos consiste en: Análisis y Evaluación.

La estimación del riesgo se basa fundamentalmente en opiniones y juicios de expertos (grupos de mejora de proceso) con el fin de homogeneizar los criterios de estimación y minimizar la subjetividad del mismo, que tendrán en cuenta:

1. Datos estadísticos.
2. Experiencias.
3. Práctica diaria.
4. Datos relevantes de publicaciones.
5. Comprobaciones efectuadas por información de mercado.
6. Resultados de pruebas pilotos.

*Análisis:* el análisis del riesgo consiste en establecer una valoración y priorización de los riesgos ya identificados. Su análisis se realiza estimando:

- 1 El impacto que sobre el grupo tienen las consecuencias de los riesgos.
- 2 La probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

*Impacto:* medida posible de la consecuencia del riesgo, puede ser bajo, medio y alto.

*Probabilidad:* probabilidad de ocurrencia, puede ser poco frecuente, moderado y frecuente.

Para estimar el impacto y la probabilidad se tienen en cuenta varios elementos que se muestran.

*Evaluación (nivel de riesgo):* La Evaluación de los riesgos consiste en determinar el nivel de riesgo, combinando las estimaciones del impacto y su probabilidad de ocurrencia en el contexto de las medidas de control existentes.

### **Niveles del Riesgo.**

*Aceptable:* cuando se pueden mantener los controles actuales siguiendo los procedimientos de rutina. La combinación de la probabilidad y el impacto son bajos, o bajo con medio.

*Moderado:* se deben realizar acciones de reducción de daños y especificarse quien es el responsable de la implementación de éstas. La combinación de una de las variables se encuentra alta y la otra baja, o los dos son medios.

*Relevante:* deben tomarse de inmediato acciones de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo y necesita atención de la alta dirección, se especificará el responsable y la fecha de revisión. La combinación de la probabilidad y el impacto son altos, o alto con medio.

### **Mapa de riesgos.**

Una vez que se identifican y estiman los riesgos, se representan gráficamente por su código en el Mapa de Riesgos atendiendo el nivel de riesgo de cada uno.

### **Pérdida esperada.**

Se calcula el valor de la pérdida esperada en pesos, que anualmente puede ocasionar el riesgo estimado. Esta pérdida no es posible calcularla en todos los casos, pero a veces con un esfuerzo razonable, se consigue una medición satisfactoria, siempre y cuando se pueda definir de forma concreta las variables de que depende.

Esta puede expresarse matemáticamente en la Ecuación de Exposición:

$$PE = F \times V$$

Donde:

*PE*= Pérdida esperada ó exposición expresada en pesos y en forma anual.

*F*= Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

*V*= Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.



## **Determinación de los objetivos de control.**

La evaluación del riesgo, proporciona las prioridades para el tratamiento de los mismos, por medio de las acciones a seguir en cada caso. Estas acciones se denominarán acciones preventivas que serán valoradas y propuestas por:

1. Grupo de Mejoras de Proceso durante la Estimación de los Riesgos, se muestra en el Modelo Estimación de los Riesgos.
2. Todas las dependencias, a través del Plan de Prevención.

Se toman estas acciones con el objetivo de:

1. Evitarlos o minimizarlos.
2. Reducir sus consecuencias.
3. Reducir su probabilidad de ocurrencia.
4. Transferir el riesgo.

El grupo de mejoras de cada proceso deberá evaluar y tener en cuenta el costo beneficio de la decisión de tomar estas acciones y en caso de resultar muy costoso, deberá explicar en la columna de acción preventiva el por qué no se puede tomar la acción indicada.

**Las acciones preventivas deben ser:** específicas, adecuadas, entendibles, medibles, completas, razonables y verificables.

**Seguimiento y Comunicación.** Se realizará el seguimiento de los riesgos, mediante:

1. Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del Año y de la disciplina asociada al proceso de toma de decisiones de la gerencia.
2. Plan de Prevención: para el seguimiento de los riesgos identificados. Como indica la Dirección de Ética y Prevención.
3. Plan de Supervisión: se verifica la ocurrencia de los riesgos y si las acciones preventivas y correctivas tomadas han sido efectivas.
4. Plan de Acciones Correctivas: para el seguimiento de los riesgos que han ocurrido.

## **Detección del cambio**

Implica la identificación y análisis de condiciones modificadas y oportunidades y riesgos (ciclo de evaluación del riesgo) y la adaptación del control interno para dirigirlo hacia los riesgos cambiantes, se debe tener en cuenta si ocurre algún cambio en las condiciones económico financieras, tecnológicas, gubernamentales o medioambientales tanto dentro de la entidad como en su entorno, para adaptar inmediatamente la realidad de la implementación de la metodología para la administración de riesgos.

## **Indicadores**

- **Porcentaje del nivel de riesgo con respecto al total de riesgos identificados.**

Expresa, del total de riesgos identificados, que por ciento representa los riesgos evaluados como relevantes, moderados y aceptables.

- **Pérdida estimada producto de que ocurran riesgos.**

Es el importe en pesos a que asciende la pérdida que se estima en el caso de que ocurran los riesgos identificados.

- **Por ciento de riesgos con tratamiento.**

Mide, del total de riesgos, qué por ciento representan los riesgos con opción de tratamiento.

- **Por ciento de riesgos que bajaron de nivel.**

Mide, del total de riesgos, el por ciento que ha disminuido hacia un nivel de riesgo inferior con respecto del análisis anterior efectuado.

## 2.3 Propuesta para la aplicación de la Metodología para la Administración de Riesgos en la Comercializadora ITH Holguín

1. Proceder a la realización de levantamiento de riesgos, para definir puntos vulnerables para la estimación de riesgos que de ocurrir puedan afectar el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad.

### a) Modelo Mapa de Riesgo de la Organización.

(El formato de Mapa de Riesgos que se propone contiene dos secciones).

- Período, Organismo, Responsable (Entidad), Área de Resultado Clave, Responsable (ARC), Objetivo Estratégico (Se hace propuesta, pero esta parte debe ser completada por la Entidad). Durante el desarrollo del Informe resultante de la investigación, se propone un formato de Mapa de Riesgos adecuado a los Objetivos de Trabajo del Año y las características propias del centro, el cual se propone sea tomado como base para la elaboración del Mapa de Riesgos de la Comercializadora.
- Tabla que contiene:
  - Área de Resultado Clave, Objetivo estratégico y Riesgo.
  - Causa, Fuente, Evaluación, Criterios de medidas. Ejecuta, Responsable y Fecha de control.

### Llenado del modelo:

- *El período se establece de un año.* La dirección de la entidad o el organismo superior define el período teniendo en cuenta la norma 4 “Detección del Cambio” del propio Componente de Evaluación Riesgos.
- *Organismo, Responsable y ARC* son informaciones de para precisar datos, lo cual determina sobre el área donde se realiza la acción.
- *Objetivo estratégico* definidos para la planeación del periodo. A partir de ellos se determina la forma en que los Riesgos se van a organizar y/o presentar en este formato del mapa. Estos datos se reciben de la dirección de la entidad, desglosados por Procesos, áreas, etc.

- *La tabla se enumera* en orden consecutivo, tratando que los más significativos sean los primeros en ser enunciados (dentro de cada objetivo), aunque lo importante es que sean enunciados. Los riesgos relevantes son aquellos que dada su importancia, se identifican por tener la preponderancia entre los demás.
- *La columna Causas* definen como el por qué suceden, cuál es su origen.
- *La columna Criterio de medida*, define como la forma de contrarrestar, evitar y resolver en la práctica la posible manifestación del riesgo. Es documentar el cómo lo enfrento.

#### **b) Modelo Mapa de Riesgo – Por Áreas de Resultados Claves.**

- Área de Resultados Claves (ARC), Objetivo estratégico y Riesgo.
- Tabla que contiene: No., Causa, Fuente (interno, externo), Impacto, Probabilidad, Nivel de Riesgo, Criterio de medida, Ejecuta, Responsable y Fecha.

#### **Llenado del modelo:**

Se utiliza formato similar al propuesto para la Empresa, pero con la característica de que este se identifica por el A. R. C., y el de la organización contiene varias áreas.

*Sección para determinar el levantamiento de riesgos:*

1. Área de resultado clave {(ARC) (Área o Dpto. o Sub-sistema)}: Define la ubicación del Riesgo.
2. Objetivo: Inscribe el Objetivo Estratégico correspondiente.
3. Riesgo: Se describe la actividad que de forma negativa puede determinar o influir sobre la posibilidad de que no se cumpla el Objetivo. Se enumera en orden consecutivo, tratando que los más significativos sean los primeros en ser enunciados.
4. Fecha
5. Sección para la evaluación y propuesta de medidas
6. Causa: Define el origen específico del riesgo, según pueda suceder.

7. Fuente (interno, externo): Clasifica los Riesgos. Se define si son internos (propios de la actividad) o externos (que son causados por entes externas del proceso).
8. Impacto (\*): Define la posible afectación monetaria (no la cuantía) que está en riesgo de pérdida si llegase a suceder. Esta columna genera un anexo explicativo para determinar (mediante formula) y documentar la forma en que se obtuvo el valor.
9. Probabilidad (\*): Nivel de riesgo, que se define como (Grave, Moderado, Leve).

(\*) El cálculo de las afectaciones por el Impacto y la Probabilidad, puede estimarse partiendo del análisis de los indicadores siguientes:

1. Valor en MP del Patrimonio de la entidad.
  2. Niveles de ingresos promedios anuales.
  3. Niveles de costos y gastos anuales.
  4. Niveles de utilidades promedios anuales.
  5. Inventarios.
  6. AFT.
  7. Efectivo.
  8. Otros indicadores que requieran tenerse en cuenta y aporten datos relevantes en el valor de la entidad.
- *Nivel de riesgo:* Determina la escala a la que se expone la entidad en el caso de la ocurrencia del Riesgo (mayor o menor incidencia)
  - *Criterio de medida:* Se realizan las propuestas de medidas para evitar o mitigar las consecuencias, para el caso en el que ocurra la actividad riesgosa).
  - *Ejecuta:* Área, cargo o persona responsable de ejecutar la medida propuesta para cada acción.
  - *Responsable:* A quién corresponde realizar las actividades de monitoreo para determinar el grado de cumplimiento de estas acciones.

- *Fecha:* Momento en el que se inscriben las actividades de control o en el que se desarrollan las acciones para supervisar el cumplimiento de estas medidas de control.

**c) Valoración cualitativa (en anexo a la valoración), Explicativa de las incidencias del Mapa de Riesgos por Áreas, Procesos y Subprocesos (cuantificada).**

- En este anexo se debe registrar el riesgo con la explicación detallada de cómo se cuantifica. La entidad objeto de investigación no ha elaborado el Mapa de los Riesgos asociados a los Objetivos de Trabajo, por lo que carece de mecanismos para la cuantificación de las posibles afectaciones dañosas que pudieran ocurrir.
- En esta etapa debe trabajarse por encontrar un valor aproximado de dichos riesgos (se aplica fórmula para valoración de los daños que se quiere evitar o minimizar).
- Se establecerán por cientos estimados de riesgos a criterio de grupo y de especialistas consultados, con vista a establecer posibles intervalos de los mismos.
- De ocurrir el riesgo identificado, se toma para futuras reevaluaciones, el valor real y/o aproximado de su incidencia.
- La entidad, al momento de la determinación de las posibles acciones dañosas, deberá escribir en la columna “explicación”, la sigla N/C (No Cuantificable).

## **2.4 Diagnóstico de la situación actual del componente Evaluación de Riesgos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH**

Para la elaboración de este trabajo se realizó un análisis de la situación actual del componente evaluación de riesgos donde se reflejan los aspectos insuficientes o no contemplados para dar respuesta o solución a cada uno de ellos.

Una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza

paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

Para el desarrollo del componente Evaluación de Riesgos fue utilizada la metodología para la administración de riesgos con el objetivo de establecer uniformidad en la forma de administrar los mismos, la cual es aplicable a las actividades de todos los procesos, que tienen implícitos riesgos relevantes.

### **Identificación de Riesgos.**

La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida.

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio posible. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada. Es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

La Comercializadora tiene identificados un conjunto de riesgos a los que se enfrenta de manera general, para los cuales se han analizado las causas que pueden originarlos así como las medidas para contrarrestar sus efectos o evitar que sucedan.

Estos riesgos fundamentales a los cuales se enfrenta la entidad son:

- Comercialización y Distribución de productos deficitarios.

- Mermas, Faltantes y Deterioros.
- Mercancías en Tránsito
- Transferencias Internas
- Devoluciones
- Cuentas por Cobrar Incobrables
- Compras no autorizadas
- Facturaciones Ficticias.

Se pudo comprobar que las posibles causas que pueden originarlos son.

- No realizar chequeos periódicos de inventarios de un 10% cumpliendo la programación establecida.
- No analizar los productos deteriorados en los almacenes.
- No realizar un chequeo físico al cierre de cada mes al 100% de los productos refrigerados.
- No realizar conciliaciones sistemáticas al 100% de los clientes con cuentas de edades superiores a 90 días.
- No comprobar y controlar las transferencias internas.
- No realizar análisis y cuadro mensual de las mercancías en tránsito.

Para cada riesgo identificado la entidad tienen desarrollados un conjunto de acciones para que estos riesgos no afecten los negocios ni la economía de la entidad.

La Empresa objeto de estudio realiza además el levantamiento de riesgos teniendo en cuenta fundamentalmente los relacionados con las distintas actividades, los cuales se evalúan y llevan las medidas necesarias y correspondientes para su previsión o minimización.

Están identificados además los riesgos asociados a los objetivos de la entidad (de negocio) y se tratan en las áreas de resultados claves, pero estos no tienen elaborado su mapa de riesgo, por lo que no es posible conocer su evaluación según la probabilidad, el impacto y dentro de qué nivel se encuentran.



Al momento de realizar la identificación se tuvo en cuenta la fuente o procedencia de los mismos en relación a la organización (Internos, Externos) a fin de tener presente el tipo de tratamiento que se debe dar según su origen.

Durante este proceso de identificación de riesgos se encontraron las siguientes limitantes:

- La entidad no cuenta con un expediente donde se relacionan y codifican los riesgos de mayor importancia o relevancia.
- En entrevistas realizadas a trabajadores se aprecia que existe poco conocimiento de los riesgos identificados por la entidad de forma general y los que se especifican por cada actividad.
- No se aprecia un incremento en la identificación de riesgos externos a pesar de que existen cambios en las necesidades, expectativas de la población, modificaciones en la legislación y normas que conducen a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos
- El Mapa de Riesgos con que cuenta la entidad es deficiente debido a que presenta problemas al analizar los riesgos según el impacto, la probabilidad y nivel de riesgo, así como las actividades de control según lo planteado en la metodología para la administración de riesgos( **Ver Anexo # 6**)
- No están identificados los riesgos asociados al medio ambiente.

La Comercializadora Mayorista también cuenta con el Plan de Prevención para la detección y enfrentamiento a las ilegalidades y manifestaciones de corrupción, donde se analizan y evalúan los puntos vulnerables a la ocurrencia de efectos negativos, así como las posibles manifestaciones y medidas a tomar para que estos hechos no ocurran. Este Plan de Prevención debe actualizarse cada cierto periodo de tiempo teniendo en cuenta los cambios tanto dentro como fuera de la entidad que puedan ocurrir y de acuerdo con las indicaciones específicas que sean emitidas.

### **Estimación del riesgo**

En este proceso se ha tenido en cuenta la determinación de otras variables relacionadas con la determinación y propiamente la evaluación de los riesgos, tales como:

1. Impacto (alto, medio, bajo).
2. Probabilidad (frecuente, moderada, poco frecuente).
3. Nivel de riesgo (relevante, moderado, aceptable).

La introducción de estas variables permite categorizar el riesgo, según el nivel de afectación o incidencia en relación a la toma de decisión de la gerencia, dar el tratamiento adecuado a la previsión, así como dar prioridades en el seguimiento de las medidas de control para, dentro de lo posible, evitar o minimizar la ocurrencia de factores negativos o acciones riesgosas relacionada con el cumplimiento de los Objetivos propuestos.

Durante el proceso de desarrollo de la Investigación se comprobó que los riesgos que están identificados , no se han evaluado según lo establecido en la Metodología para la Administración de Riesgos, quedando pendiente el análisis de la estimación del riesgo en cuanto a:

- El análisis según el impacto y la probabilidad de ocurrencia.

En ocasiones no aparecen evaluados los riesgos según estos criterios que son importantes para una correcta evaluación.

- La evaluación del riesgo a partir de los niveles de Aceptables, Moderados, Relevantes.
- Se dejó de realizar el análisis de la pérdida esperada según se expresa matemáticamente en la ecuación de exposición:  $PE = F \times V$ , lo cual resulta premisa importante para la previsión de posibles afectaciones al cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones de la dirección

El incumplimiento de esta evolución provoca que la entidad no valore la incidencia económica, es decir no puede tener una cuantificación de los riesgos, basada en su impacto financiero y expresado en términos monetarios.

### **Determinación de los Objetivos de Control**

En la Comercializadora existe una serie de acciones preventivas, que se muestran en el Plan de Prevención, éstas son el conjunto de mecanismos diseñados para minimizar un

riesgo y son acciones que tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades del grupo. La empresa realiza periódicamente un análisis del cumplimiento de este plan. Esta definida la estrategia para gestionar los riesgos y las técnicas de control para minimizarlos. Cada riesgo tiene propuesto su criterio de medida, responsable de las tareas y periodo de control.

Durante el proceso del desarrollo de la investigación pudo comprobarse que la entidad mantiene control periódico sobre el cumplimiento de los Objetivos propuestos para cada periodo, así como el análisis de incidencia relacionadas con las actividades de riesgos ocurridas; realizando control sistemático de la ocurrencia de estos.

### **Detección del cambio**

Están identificados riesgos de períodos anteriores, que no se han actualizado cuando han existido cambios y no se han incluido nuevos riesgos en el proceso de evaluación de los mismos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad. Aunque con deficiencias en la previsión de riesgos en diferentes categorías, la entidad actualiza periódicamente y como mínimo, una vez al año, los planes en estas diferentes categorías.

## **2.5 Diagnóstico Estratégico de la Comercializadora mayorista ITH Holguín**

### **Factores Internos del Componente Evaluación de Riesgos.**

#### *Fortalezas*

- Las áreas y locales de la entidad cuentan con los requisitos de seguridad y protección
- Metodología para la supervisión del Control Interno.
- Personal identificado y definido con la finalidad de la entidad.
- Definidos y actualizados los objetivos de trabajo de la entidad.
- Definidos los criterios de medidas para cada objetivo de trabajo.
- Definición de los riesgos relacionados con las actividades.

- Elaboradas acciones de control por área para cumplimentar lo dispuesto en la Resolución 297 /2003 referente al Control Interno.
- Identificados los riesgos que enfrenta la organización en general.
- Control y cumplimiento de las medidas para prever y minimizar los riesgos
- Elaborado el Plan de Prevención.
- Identificados los riesgos con incidencia en los negocios.

### *Debilidades*

- No cuenta la entidad con un expediente donde se relacionen y codifiquen los riesgos de mayor importancia o relevancia.
- Poco conocimiento del personal de los riesgos de la entidad y por cada área.
- No se incluyen nuevos riesgos en el proceso de evaluación.
- Mapa de riesgos con deficiencias.
- No están elaborados los objetivos específicos por área.
- No están identificados los riesgos asociados al medio ambiente.
- Deficiencias en la evaluación y análisis de los riesgos en cuanto a probabilidad, impacto y nivel de riesgo.
- No se cuantifican los riesgos basados en el impacto financiero y expresado en términos monetarios.

### **Factores externos de la Empresa en general**

#### *Amenazas:*

1. Segmentos de mercado definidos en los polos turísticos existentes.
2. Restricciones de compras de los hoteles del Grupo Gaviota.
3. Inestabilidad en los suministros provenientes de los productores nacionales.
4. Productores nacionales que suministran directo a hoteles.
5. La competencia en el entorno empresarial controla segmentos de mercados y de productos.
6. Centralización de la toma de decisiones por parte de organismos superiores.

### *Oportunidades:*

1. Facilidades del Sistema MINTUR para comprarle a ITH.
2. Niveles de ocupación hotelera en forma ascendente.
3. Categorización superior de las inversiones hoteleras.
4. Clientes ajenos al turismo con alto poder de compra.
5. Voluntad del MINTUR de que la Comercializadora ocupe un importante lugar en el desempeño de su actividad.
6. Desarrollo creciente de los polos turísticos existentes.
7. Alta demanda de productos.

### **Matriz de Factores Internos (MEFI)**

Según el diagnóstico de los factores claves internos realizados a través de la MEFI se obtuvo un resultado total ponderado de **3,07**, lo cual significa que predominan las fortalezas sobre las debilidades, presentando la entidad una situación interna favorable. **(Ver anexo # 7)**

### **Matriz de Factores Externos (MEFE)**

Según el análisis de los factores externos, se obtuvo un resultado total ponderado de 2.58, por lo que se pudo comprobar, según criterio de evaluación, que en la relación Amenaza-Oportunidad, prevalecen las Oportunidades, por lo que la situación externa resulta favorable (**ver: Anexo # 8**).

No se realizó la matriz DAFO, ya que se analizaron los factores internos del componente Evaluación de Riesgos, pero los factores externos pertenecen a la Empresa en general.

## **2.6 Estrategias para la mejora del Diseño del Sistema de Control Interno**

Para el mejoramiento del diseño del Sistema de Control Interno, la entidad objeto de investigación debe adoptar un conjunto de acciones que tiendan a fortalecer las debilidades detectadas durante el proceso de Identificación y Evaluación de los Riesgos

internos que afectan el eficiente desarrollo del cumplimiento de los Objetivos propuestos y la toma de decisiones de la dirección de la Empresa (**ver: Anexo # 9**).

## **2.7 Propuesta para la confección del Mapa de Riesgos en la Comercializadora ITH Holguín.**

Durante el desarrollo de la investigación se conoció que la Empresa da tratamiento a los Riesgos por diferentes aplicaciones, tales como: Plan de Prevención, así como los relacionados con las diferentes actividades, pero no tiene elaborado Mapa de Riesgos para la Administración de aquellos que pueden afectar el cumplimiento de los Objetivos de Trabajo que se relacionan con los negocios de la Entidad.

A partir de esta investigación se elaboró una propuesta de Mapa de Riesgos, el cual se muestra a continuación, que pudiera ser tomado por la Entidad como muestra para la realización futura de la actualización del proceso de Identificación, Evaluación, y control de las Actividades riesgosas.

Para su elaboración, se tomó en cuenta los Objetivos de Trabajo de la Entidad inscriptos para el período 2009, y de ellos, los relacionados con los negocios (**ver: Anexo 10**), así como fueron determinados posibles riesgos asociados, causas de estas actividades, identificación y evaluación; además hacer propuestas de medidas para evitar o minimizar las afectaciones y de las personas encargadas y tiempo de ejecución y control de las medidas.

Este trabajo (Propuesta de Mapa de Riesgos) tuvo una etapa previa para el análisis y descomposición de los Objetivos de Trabajo, como fuente fundamental para su elaboración, de la aplicación de técnicas de dirección para la clasificación de los factores de riesgos del proceso, tales como: Matriz MEFI (**ver: anexo # 7**) y Matriz MEFE (**ver: anexo # 8**); las que facilitaron la Identificación de los riesgos.

## MAPA DE RIESGOS PROPUESTO

### PARA LA COMERCIALIZADORA ITH HOLGUIN

		FUENTE									
		Int.	Ext								
<b>ARC: ACTIVIDAD COMERCIAL</b>											
<b>OBJETIVO # 1: Gestionar con eficiencia los niveles de servicios e ingresos de la Empresa planificados para el período.</b>											
<b>RIESGO: Incumplir la gestión de los niveles de servicios e ingresos planificados para el período, con la eficiencia requerida.</b>											
1.1	Incumplimiento del Plan de Ingresos.	x	x	Alto	Moderado	Relevante	Evaluar cumplimiento del Plan de Ingresos.	Planif.	SD Econo	Mensual	
1.2	Decrecimiento de los ingresos con respecto al año anterior y al acumulado histórico.		x	Alto	Moderado	Relevante	Evaluar comportamiento con relación a períodos anteriores.	Planif.	SD Econo	Mensual	
1.3	Obtener decrecimiento de las ventas dentro del sector turismo.		x	Alto	Moderado	Relevante	Evaluar comportamiento con relación a períodos anteriores ( $\geq 3\%$ ).	Planif.	SD Econo	Mensual	
1.4	Insuficiente control de los ingresos que estén por debajo de los márgenes comerciales planificados.	x		Alto	Moderado	Moderado	Análisis de cumplimiento del Plan.	Planif.	SD Econo	Mensual	
1.5	No cuantificar la composición de las ventas.	x		Bajo	Poco FREC	Aceptable	Cuantificar ventas total y por UEB.	Planif	SD Econo	Mensual	
1.6	No garantizar que las compras se realicen en tiempo.		x	Alto	Moderado	Relevante	Cumplir compras demandadas a Divisiones Importadoras y proveedores nacionales se realicen a tiempo (87% del plan).	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual	

1.7	Insuficiente control y verificación a proceso de reclamaciones a suministradores.	x		Bajo	Poco Frec	Aceptable	Presentar reclamaciones en tiempo a Divisiones Importadoras y suministradores.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
1.8	Falta de seguimiento a las reclamaciones presentadas a suministradores.	x		Bajo	Poco Frec	Aceptable	Dar seguimiento a reclamaciones presentadas a Divisiones Importadoras y suministradores.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
1.9	Realizar compras de productos a suministradores no autorizados.	x		Bajo	Poco Frec	Relevante	Que loas compras solamente se realicen a los suministradores autorizados y contratados.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
1.10	Insuficiente control de productos con fecha de carencia.	x		Bajo	Poco Frec	Relevante	Establecer registro actualizado de productos propios o consignados con fecha de vencimiento.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
1.11	No controlar y cuantificar dejaciones de productos o inventarios con problemas que se encuentren en consignación.	x		Bajo	Poco Frec	Aceptable	Mantener actualizado registro actualizado de productos propios o consignados con fecha de vencimiento y defectuosos.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
1.12	No conocer los niveles de decrecimiento en ejecuciones de compras a principales suministradores.	x		Alto	Moderado	Relevante	Analizar decrecimientos mayores del 15% de compras a principales suministradores	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual

**OBJETIVO # 2: Incrementar la eficiencia económica.**

**RIESGO: Decrecimiento e incumplimiento de los indicadores de eficiencia económica previstos para el período.**

2.1	Incumplir plan de utilidades del año en	x		Alto	Moderado	Moderado	Alcanzar niveles de ganancia superiores a	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
-----	---	---	--	------	----------	----------	---	--------------	-------------	---------



	MUM.					378.5 MUM al año.				
2.2	Incumplir plan de utilidades del año en CUC	x		Alto	Moderado	Moderado	Alcanzar niveles de ganancia superiores a 521.5 CUC al año.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
2.3	No lograr cumplimiento del margen de utilidad en moneda total para el período.	x		Alto	Moderado	Moderado	Alcanzar margen de utilidad de 0.197 MUM al año.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
2.4	Ineficiencia del ciclo de rotación de los inventarios por incremento con relación al período anterior.	x		Bajo	Moderado	Aceptable	Reducir ciclo de rotación de los inventarios en 2 días con relación al año anterior.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
2.5	Incrementar el costo por peso de ventas por encima de la cifra planificada (CUC).	x		Medio	Poco Frec	Moderado	Lograr costo por peso de venta planificada de 0.9174 CUC.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
2.6	Incrementar el costo por peso de ventas por encima de la cifra planificada (MN).	x		Medio	Poco Frec	Moderado	Lograr costo por peso de venta planificada de 0.5904 MN.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
2.7	Excederse en el gasto por peso de ingreso planificado en CUC	x		Medio	Poco Frec	Moderado	Alcanzar gasto por peso de ingreso planificado de 0.0512 CUC.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
2.8	Extralimitarse en el gasto por peso de ingreso planificado en MN	x		Medio	Poco Frec	Moderado	Alcanzar gasto por peso de ingreso planificado de 0.4731 MN.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
2.9	Sobregiro en los gastos por mermas y deterioro por encima de lo	x		Medio	Poco Frec	Moderado	Lograr gastos por	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual

	planificado						mermas y deterioro inferior a los 0.000552 en moneda total.			
--	-------------	--	--	--	--	--	---	--	--	--

**ARC: GESTION ECONOMICO-FINANCIERA**

**OBJETIVO # 3: Incrementar los niveles de la Actividad Financiera y Contable.**

**RIESGO #3: Disminución de los niveles de disponibilidad de la Actividad Financiera y la calidad del proceso Contable.**

3.1	Saldos pendientes de cobro superiores a 60 días en el sector turismo y mayor de 30 de terceros organismos.	x	Medio	Poco Frec	Moderado	Mantener ciclos de cobro: -Sector Turismo: Menos de 60 días. -Terceros organismos: Menos de 30 días.	Contador	SD Económico	Mensual
3.2	Mantener ciclo de pagos fuera de términos planificados.	x	Medio	Frecuente	Moderado	Mantener ciclo de pagos por los rangos definidos por la Casa Matriz, dentro de: -Sector Turismo: ≤ 45 días. -Proveedores externos: ≤ 80 días. -División Importadora de Alimentos: ≤ 60 días. -División de Prod. Industriales: ≤ 90 días.	Contador	SD Económico	Mensual

3.3	Incumplir plan de aportes CUC y MN a la OSDE.	x		Medio	Poco Frec	Moderado	Aportar 56.7 MCUC y 70.0 MCUP a la OSDE.	Contador	SD Económico	Mensual
3.4	Incumplir plan de aporte de utilidad CUC.	x		Medio	Poco Frec	Moderado	Aportar 378.5 MCUC de utilidades.	Contador	SD Económico	Mensual

**ARC: GESTION DE LA CALIDAD.**

**OBJETIVO # 4: Elevar los parámetros de Calidad en los Indicadores del Nivel de Satisfacción del Cliente.**

**RIESGO: Decrecer en el nivel de satisfacción de los clientes.**

4.1	Incumplir niveles del índice de satisfacción de los clientes.		x	Alto	Moderado	Relevante	Lograr índice de nivel de satisfacción del cliente superior al 83%.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
4.2	No satisfacer los parámetros planificados de demanda de los clientes.		x	Alto	Moderado	Relevante	Lograr servir más del 85% de la demanda de los clientes.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
4.3	No cumplir ciclo de distribución planificado.		x	Alto	Moderado	Relevante	Cumplir ciclo de distribución superior al 85% de cumplimiento al cliente.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
4.4	Insuficiencias en el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad.	x		Medio	Moderado	Moderado	Dar continuidad al proceso de implementación del SGC.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual
4.5	Deficiencias en el control de vectores afecta la calidad de los inventarios	x		Alto	Moderado	Relevante	Cumplir ciclo de control y erradicación de vectores en almacenes y otras áreas.	Esp Comercia	SD Comercia	Mensual

**ARC: LOGÍSTICA.**

**OBJETIVO # 5: Perfeccionar la infraestructura logística.**

**RIESGO: Comportamiento desfavorable que impida el perfeccionamiento de la infraestructura logística.**

5.1	Obtener resultados inferiores al 75% en el comportamiento de los indicadores técnico-organizativos de los almacenes comerciales.	x		Alto	Poco Frec	Relevante	<p>Controlar fecha de vencimiento de productos.</p> <p>Ubicación correcta por marcas y embalajes.</p> <p>Certificación de medios de medición y pesaje.</p> <p>No depositar alimentos directamente en pisos.</p> <p>No existir productos sin control de inventario.</p> <p>Existencia de ubicación y control efectivo.</p>	Esp Comercia	SD Comercia	<p>Mensual</p> <p>Permanente</p>
5.2	Incumplir parámetros tecnológicos de la Economía de Almacenes.	x		Alto	Poco Frec	Relevante	Obtener no menos del 50% de los almacenes comerciales en el 2 <sup>do</sup> Nivel Tecnológico (Res. 153/07 MINCIN).	Esp Comercial	SD Comercia	Permanente
5.3	Almacenes de alimentos sin Licencia Sanitaria.	x		Alto	Moderado	Relevante	Mantener actualizada la Licencia Sanitaria de los almacenes que depositan alimentos.	Esp Comercial	SD Comercia	Permanente
5.4	Mantener ocupado menos del 80% de las cámaras de	x		Medio	Moderado	Relevante	Lograr Índice de ocupación:	Esp Comercial	SD Comercia	Permanente

	congelación, menos del 85% las de conservación e inferior al 100% de los climatizados de la entidad.						<p>≥ 80% de cámaras de congelación.</p> <p>≥ 80% de cámaras de conservación.</p> <p>= 100% de almacenes climatizados.</p>			
5.5	Incumplimiento de las ejecuciones del Plan de Inversiones no permite la ampliación, reposición y reparaciones capitales de las capacidades de almacenamiento.	x		Alto	Moderado	Relevante	Lograr en tiempo las ejecuciones de los Objeto de Obra del Plan de Inversiones, en relación a Ampliación, Reposición y Reparación Capital de capacidades de almacenamiento.	Esp Comercial	SD Comercia	Permanente
<b>OBJETIVO # 6: Perfeccionar y garantizar la organización funcional de la estructura logística.</b>										
<b>RIESGO: Insuficiencias en la organización funcional de la estructura logística.</b>										
6.1	Ineficacia en la operación de los contenedores recibidos.	x		Medio	Moderado	Relevante	Garantizar la eficacia en la operación y control de los contenedores y cargas recibidas.	Esp Comercia	SD Comercia	Permanente
6.2	Deficiente el control de las transferencias entre almacenes de la entidad.	x		Alto	Moderado	Relevante	<p>Garantizar control de transferencias a UEB.</p> <p>Conciliación semanal de transferencias entre Almacenes de la entidad</p>	Esp Comercial J' UEB	SD Comercia	Permanente
6.3	Insuficiente control y operación de	x		Medio	Moderado	Relevante	Mantener control de contenedores	Esp Comercial	SD Comercia	Permanente

	contenedores recibidos de la BNT y proveedores nacionales.						recibidos. Lograr 100% de descarga en tiempo.	J' UEB		nente
6.4	Incumplimiento del ciclo de mantenimiento de equipos tecnológicos.	x		Poco Frec	Moderado	Moderado	Garantizar ciclo de mantenimiento de equipos. Mantener equipos en parámetros establecidos.	Esp Comercial J' UEB	SD Comercia	Perma- nente
6.5	Ineficiente la explotación y utilización del transporte de carga de la entidad y el retorno de los de la BNT.	x		Medio	Moderado	Relevante	Lograr coeficiente de eficiencia de carga:  ≥ 65% de aprovechamiento del recorrido.  ≥ 80% de aprovechamiento de capacidad.  ≥ 75% de disponibilidad técnica.	Esp Comercial J' UEB	SD Comercia	Perma- nente
6.6	Disponibilidad técnica de los medios de manipulación e izaje de los almacenes inferior al 75%.	x		Medio	Moderado	Moderado	Lograr no menos del 75% de disponibilidad técnica de los medios de manipulación e izaje de almacenes.	Esp Comercial J' UEB	SD Comercia	Perma- nente
6.7	Insuficiente funcionamiento del Sistema Automatizado para control de	x		Medio	Moderado	Moderado	Realizar modificaciones al Sistema Automatizado de	Esp Comercial Esp Informátic	SD Comercia	Perma- nente

	inventarios y facturación (SISTINVE), en explotación.						Inventarios que facilite la Facturación y Control de los inventarios para la venta y su certificación.	o		
6.8	Mantener en explotación en la red de almacenes medios de pesaje y medición no certificados por los organismos competentes.	x		Alto	Moderado	Relevante	Mantener certificación y disponibilidad técnica del 100% de los medios de pesaje y medición de la red de almacenes.	Esp Comercia J' UEB	SD Comercia	Permanente
6.9	Almacenes con riesgos de afectaciones de plagas y vectores.	x		Alto	Moderado	Relevante	Ejecutar acciones preventivas y de control sanitario necesarias para enfrentar las afectaciones de plagas y vectores en todas las instalaciones.	Esp Comercia J' UEB	SD Comercia	Permanente
6.10	Compras de mercancías y servicios fuera de los términos contractuales.	x		Alto	Moderado	Relevante	Garantizar que los procesos de compra estén amparados por relaciones contractuales.	Esp Comercia	SD Comercia	Permanente
<b>ARC: CAPITAL HUMANO.</b>										
<b>OBJETIVO # 7: Lograr la eficiente utilización del capital humano mediante una correcta preparación en función del servicio que ofrece la entidad sobre la base de una acertada selección, capacitación y atención al hombre.</b>										
<b>RIESGO: Insuficiencias en los procesos de selección, capacitación y atención al hombre no permiten la correcta utilización del capital humano, mediante una correcta preparación en función del servicio que ofrece la entidad.</b>										
7.1	No haber diseñado e implementado el Sistema de Gestión Integral de recursos Humanos.	x		Alto	Moderado	Relevante	Preparar las bases para la implementación de la Norma Cubana de Gestión de Capital Humano	Esp RR/HH	SD RR/HH	Según Cronograma

							(SGIRH).			
7.2	Deficiente la implementación de las Resoluciones 297/03 MFP (Componentes Control Interno) y 13/06 MAC (Prevención), en relación al SGIRH.	x		Medio	Frecuente	Moderado	Implementar las Res. 297/03 MFP (Control Interno) y 13/06 MAC (Plan de Prevención), logrando mejora continua en relación a la introducción del SGIRH.	Esp RR/HH	SD RR/HH	Según Crono-grama
7.3	Nuevos ingresos de trabajadores que no cumplen los requisitos y parámetros de idoneidad establecidos.	x		Alto	Moderado	Relevante	Perfeccionar funcionamiento de proceso de selección e incorporar solo los candidatos que cumplan la idoneidad requerida.	Esp RR/HH	SD RR/HH	Según Crono-grama
7.4	Cuadros y trabajadores con insuficiente preparación para el cargo que desempeñan.	x		Alto	Moderado	Relevante	Cumplir Plan de Capacitación, según DNA.  Que el 90% de cuadros y reservas cumplan el Plan de Capacitación.	Esp RR/HH	SD RR/HH	Según Crono-grama
7.5	Existir áreas con riesgos de seguridad y salud no identificados y sin medidas preventivas para su posible control.	x		Alto	Moderado	Relevante	Declarar el 100% de áreas protegidas.  Instruir 100% de trabajadores con reglas de seguridad.  Realizar chequeo medico a trabajadores.	Esp RR/HH	SD RR/HH	Según Crono-grama
7.6	Comportamiento desfavorable de los	x		Medio	Moderado	Relevante	Lograr comportamiento	Esp RR/HH	SD RR/HH	Según Crono-grama



	indicadores de eficiencia de los RR/HH.						favorable de:  Incremento de la productividad.  Disminuir (a $\leq 3\%$ ) índice de ausentismo.  Realizar estudio de organización a puestos de  Claves a partir de estrategia aprobada.			
7.7	El sistema de pago aplicado no estimula al trabajador a elevar los niveles de ingresos y la productividad.	x		Alto	Moderado	Relevante	Implementar sistema de pagos por rendimiento  A trabajadores relacionados con ingresos.  Mantener correlación positiva entre Salario Medio y Productividad.	Esp RR/HH	SD RR/HH	Según Crono-grama
7.8	Insuficiente el trabajo con la reserva, y reserva de cuadros incompleta.	x		Bajo	Moderado	Aceptable	Completar 100% de reservas internas.  Que el 100% dispongan de reserva lista.	Esp RR/HH	SD RR/HH	Según Crono-grama

## CONCLUSIONES

Al dar por terminado el desarrollo de la presente investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El Control Interno es una necesidad histórica inherente a la forma más desarrollada de Administrar los bienes, por lo que el funcionamiento eficaz de toda empresa transita por la necesidad de disponer de un Sistema de Control Interno diseñado conforme a sus requerimientos.
2. Fue cumplido el objetivo del trabajo, así como validada la hipótesis y resuelto el problema planteado.
3. La entidad objeto de estudio muestra pasos de avance en el proceso de Implementación de las Nuevas Decisiones sobre el Control Interno, siendo de mucha importancia la administración de riesgos, lo cual les ha permitido prevenir tempranamente la previsión y la toma de adecuadas medidas para evitar o minimizar las incidencias negativas, aunque con ciertas deficiencias en el proceso de Identificación y Evaluación de acciones riesgosas.
4. En la actualidad no se le da el tratamiento adecuado a algunas categorías de riesgos, tales como: los asociados a los Objetivos relacionados con los negocios así como no se ha tenido en cuenta los relacionados con el Medio Ambiente.
5. Esta Entidad ha incursionado en las actividades relacionadas con los riesgos, durante el proceso de Implantación de la Resolución 297/03 MFP y muestra resultados positivos en su aplicación, aunque con deficiencias, los cuales pueden ser adecuados a las características de otras Organizaciones Empresariales.
6. La utilización del mapa de riesgo propuesto contribuirá a la mejora y perfeccionamiento en la identificación y evaluación de riesgos, así como el seguimiento a cada uno de ellos.

## RECOMENDACIONES

Al evaluar los resultados de la presente investigación, se propone las siguientes recomendaciones:

1. Que la Entidad objeto de la investigación de continuidad a la consolidación de su experiencia en la práctica de la Administración de Riesgos en el contexto del Sistema de Control Interno, y de pasos agigantados hacia metas superiores.
2. Los Directivos y Trabajadores deben cohesionar su labor con el objetivo de mantener los logros obtenidos en la Identificación y Evaluación de Riesgos, según dispone la Resolución 297/03 sobre el Control Interno a fin de mantener los logros obtenidos.
3. La Comercializadora ITH Holguín debe proponerse la revisión y actualización del tratamiento que en la actualidad da a los riesgos, a fin de resolver aspectos deficientes en la Identificación, Evaluación y Control de los riesgos en algunas categorías, tales como: los asociados a los Objetivos relacionados con los negocios; así como tener en cuenta los relacionados con el Medio Ambiente.
4. Contribuir al conocimiento de las experiencias relacionadas con la Administración de Riesgos y la implantación del Sistema de Control Interno, así como el empleo de las técnicas utilizadas.
5. Esta Entidad puede realizar intercambios de experiencias con otras Empresas a fin de comparar la efectividad del tratamiento a los riesgos, en el proceso de Implantación de la Resolución 297/03 MFP, a fin de generalizar su empleo con adecuaciones a las características propias de cada una de ellas.
6. La propuesta de mapa de riesgos sea utilizada por la entidad con el objetivo de minimizar la aparición de riesgos e impedir su ocurrencia.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Colectivo de autores integrantes del Comité Académico Nacional. Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros, 2005. Cuba.
2. Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). 1997.
3. Cuatrecasas, Luís. Gestión Integral de la Calidad. España, 1999.
4. González y Col, Mercedes. Gerencia enfoque a las oportunidades. Cuba 2005.
5. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297, 2003. Cuba 2003.
6. Ministerio de Finanzas y Precios. Modificación de la Resolución No.297, 2003. Cuba 2006.
7. Ministerio de Auditoria y Control, Resolución No. 13, 2006. Cuba.
8. Ministerio de Auditoria y Control. Resolución No 026, 2006. Cuba.
9. Manuales de Normas y Procedimientos del área de Recursos Humanos de la Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

### **Páginas Web:**

1. <http://www.eleconomista.cubaweb.cu> Prioridad uno para el Control Económico.
2. <http://www.gestiopolis.com> El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.
3. <http://www.gestiopolis.com> El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.
4. <http://www.guerrillero.co.cu> Ernesto "Che" Guevara en la economía.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. ENCUESTA A LOS TRABAJADORES**

Responda si o no. Argumente las respuestas afirmativas.

\_\_\_ Existe en la entidad un mural informativo donde aparece el contenido de la Resolución 297/03 MFP.

\_\_\_ Realizan reuniones en las que se debate el contenido de la Res. 297/03 MFP.

\_\_\_ Se les informa a los trabajadores previamente cuando se va a realizar una auditoría.

\_\_\_ Conoce usted la importancia de la Res. 297/03 MFP.

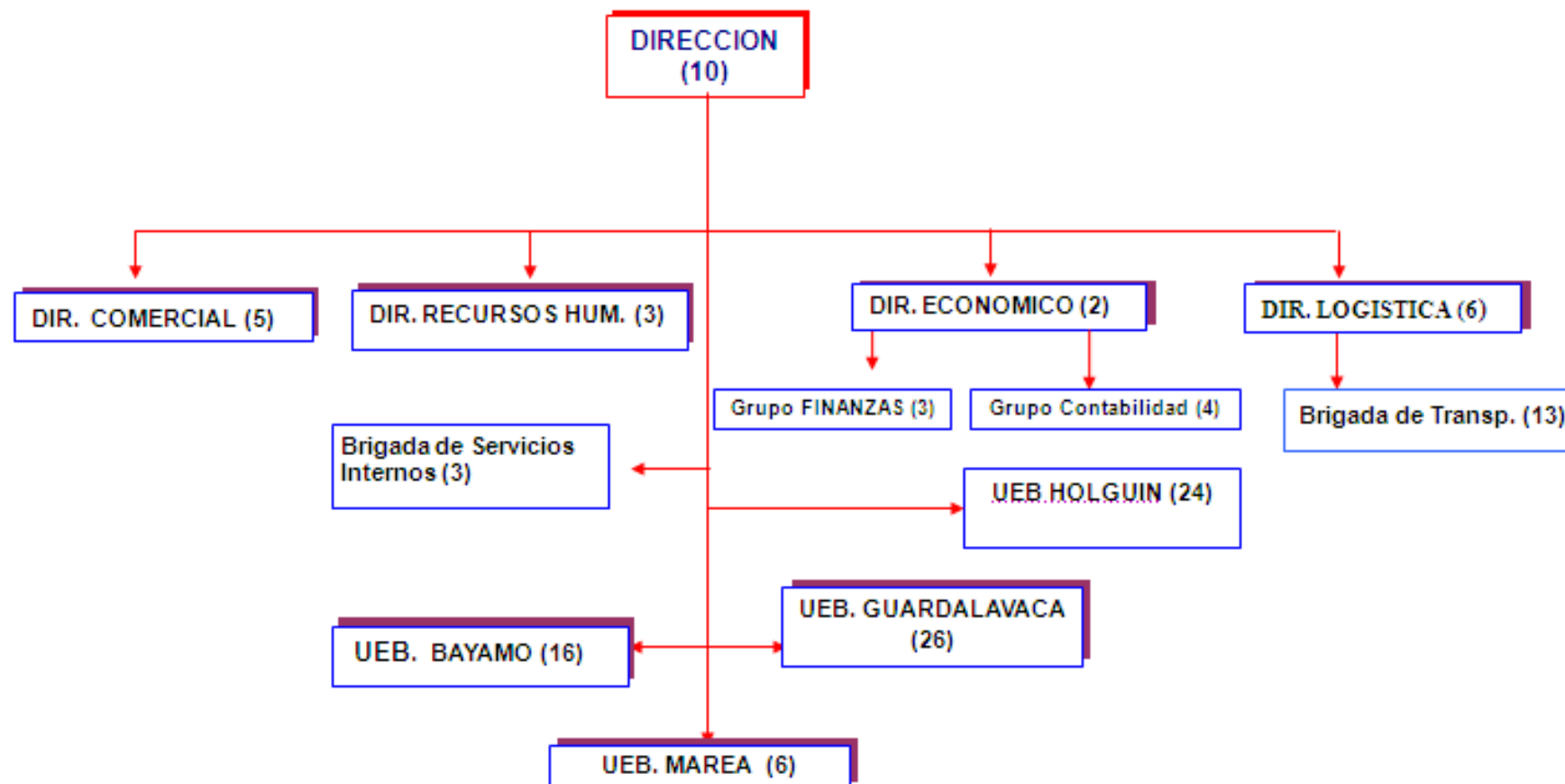
\_\_\_ Que papel juega cada trabajador dentro de la Res. 297/03 MFP.

## **ANEXO 2. NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS**

### **Identificación y Estimación del Riesgo; Determinación de los Objetivos de Control y Detección del Cambio**

1. Comprobar si la entidad ha identificado los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de esta.
2. Verificar si en el proceso de identificación de riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que mas inciden en los mismos.
3. Comprobar si en la identificación de los riesgos se definen indicadores específicos para la valoración de la perdida. Algunos ejemplos pueden ser:
  - precios de las materias primas, materiales, mercancías para la venta, relacionados con los procesos productivos o de servicios, que se relacionan con el riesgo identificado.
  - ingresos unitarios no percibidos por la prestación de servicios o la venta de la producción terminada.
  - importes de las sanciones o multas previstas en la legislación por su incumplimiento.
  - salario unitario promedio pagado a los trabajadores.
  - pago en exceso debido a la ocurrencia del riesgo identificado.
4. Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de actividad definidos.
5. Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que estos no pierdan vigencia o se incluyan nuevos riesgos.

### ANEXO 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL DE LA EMPRESA

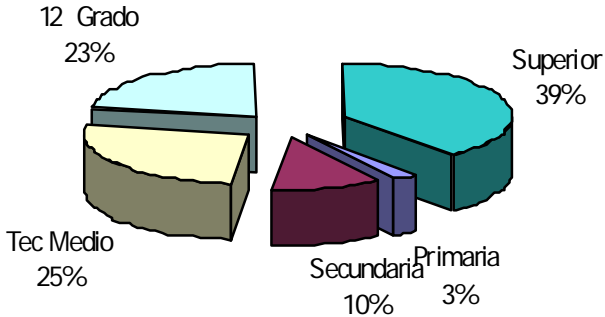


**Total Plantilla Aprobada Actual 121**

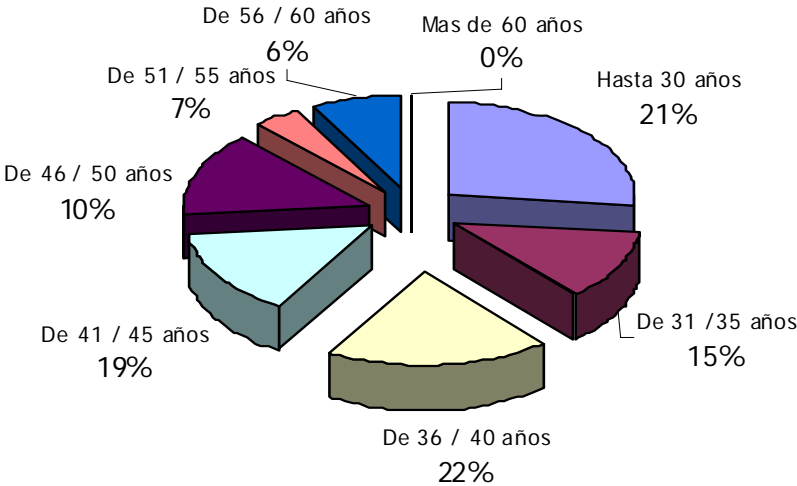
Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial

# ANEXO 4. COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL

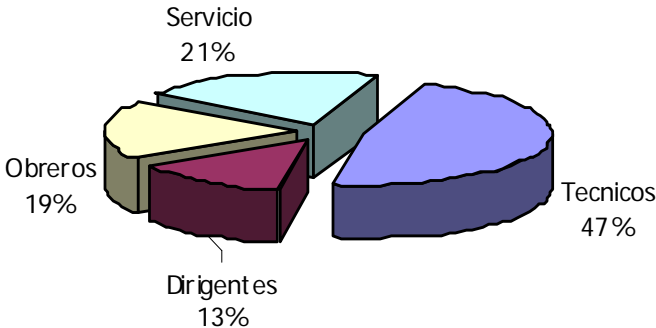
## Escolaridad



## Comportamiento por edades



## Categoría Ocupacional





## ANEXO 5. GRUPO DE TRABAJO PARA EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

MSc. Jorge Luis Díaz Rodríguez.	Director General, J' Grupo del Trabajo
Ing. Antonio Estrada.	Esp. Organización de Empresas. Perfeccionamiento Empresarial.
Lic. Víctor Cruz Reverón.	Director Económico, Miembro.
Ing. Roberto Ferrero Ronda.	Director Comercial, Miembro.
Lic. Liliana López Baster	Directora Recursos Humanos, Miembro.
Ing. Luis Alberto Suárez Reina.	Director Logístico, Miembro.
Lic. Yaima Rodríguez Carballosa	Esp. Ventas, Miembro
Ing. Renier Castillo García	Economía de Almacenes, Miembro.
Disney Concepción Tamayo	Sec. Gral. UJC, Miembro
Lic. Margot Silva Sánchez	Esp. Comercial Ideológica CTC, Miembro

## ANEXO 6.

Comercializadora ITH

Holguín

MAPA DE RIESGOS

(Selección de Actividades)

EVALUACION DE RIESGOS AUDITORIA				
NO	RIESGO	MEDIDA	CUM PLE	RESPONSABLE
1	A la hora de definir la muestra, no se valore adecuadamente la representatividad y frecuencia.	A la hora del planeamiento la definición de la muestra debe ser objeto de análisis.	Auditor Interno	Director
2	Dejar que las personas objeto de chequeo cuente los artículos y estos estén embalados o cubiertos.	El Auditor personalmente debe contar y sumar los productos del embalaje o cubiertos.	Auditor Interno	Director
3	No bajar los artículos de los estantes superiores.	Exigir para el conteo correcto, bajar los artículos de los estantes superiores.	Auditor Interno	Director
4	No agrupar los artículos numerosos a la hora del conteo.	Agrupar los artículos por bultos separados en cantidades que faciliten el conteo.	Auditor Interno	Director
5	No contar todos los renglones en existencia del producto objeto de análisis.	Comprobar todos los renglones con igual código, para que el físico no sea usado en diferentes estibas.	Auditor Interno	Director
6	Cuando se efectúa un conteo físico, los renglones involucrados también deben ser objeto de análisis en los ajustes y transferencias.	Revisar si los productos objeto de análisis tiene ajustes y transferencias y buscar su legalidad	Auditor Interno	Director
7	Enviar un solo auditor a ejecutar verificaciones, puede provocar juicios inexactos y errores de apreciación.	Orientar los trabajos de verificaciones por dúos, esto garantiza mayor exactitud en las operaciones.	Auditor Interno	Director
8	No reflejar adecuadamente lo que acontece en los papeles de trabajo.	Tirar los modelos y crear hábito de anotar el máximo de notas posibles sobre los hechos económicos detectados.	Auditor Interno	Director
9	Dejar los documentos y papeles de trabajo del auditor en lugares inapropiados o al alcance del personal objeto de auditoria.	Mantener estricto control y compartimentación de los datos y documentos objeto de análisis durante la auditoria.	Auditor Interno	Director

10	No llegar a conclusiones o emitir un juicio sin tomar al menos dos fuentes de informaciones.	Localizar siempre al menos dos fuentes de información antes de formarse un juicio adecuado para emitir conclusiones.	Auditor Interno	Director
11	En los trabajos de conteo físico, verificación de saldos y partidas utilizar al objeto de auditoria o personas que por vínculos laborales fuertes estén comprometidos.	Utilizar personas de estas unidades que no posean vínculos apreciables de comprometimientos a familiares con el objeto de auditoria.	Auditor Interno	Director
12	Aceptar dádivas o facilidades no previstas para el cargo de parte de personas sometidas a verificación o auditorias.	Proponer facilidades y apoyo a los auditores en sus principales actividades personales y laborales para evitar con ello el comprometimiento.	Auditor Interno	Director
13	Que el Auditor actuante no se declare inhabilitado ante auditorias a personas que por razones de amistad o parentesco esté socialmente o personalmente comprometidos.	Velar para que el auditor no efectúe auditorias a personas vinculadas personalmente a él por vías social o familiar.	Auditor Interno	Director
14	No mantener la imagen y la actuación independiente como órgano de fiscalización.	Mantener criterio y conclusiones propias con una actitud acorde a la profesión y su ética.	Auditor Interno	Director
15	Que el Auditor actuante no se percate de actitudes de los auditados para dilatar el acto de auditoria u obstaculizar su ejecución con eficiencia y calidad.	Utilizar instrumentos legales como el acta de requerimiento, declarar inauditable el área e informar las limitaciones para la ejecución de la auditoria.	Auditor Interno	Director
16	Actitudes de Jefes o responsables que con sus opiniones y actitudes menoscaben el prestigio y la autoridad del Grupo de Auditoria.	Comunicar de inmediato a la Comisión de ética la actitud de Cuadros, Dirigentes y Funcionarios que dañen la imagen y autoridad del Grupo de Auditoria.	Auditor Interno	Director

NO	RIESGO	FRECUENCIA	ESTIMACION	MEDIDA	CUMPLE	RESPONSABLE
1	Efectuar pagos indebidos de vacaciones acumuladas.	Permanente	No ha tenido ocurrencia	Mantener actualizados los Submayores de Vacaciones mensualmente y que se cuadre la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no presentando saldos deudores.	Técnico en Gestión Económica	Subdirector Económico
2	Efectuar pagos indebidos por concepto de retenciones sin haber sido descontada	Permanente	No ha tenido ocurrencia	Lograr que se realicen las retenciones de salarios, de acuerdo con los datos de Nóminas del área de Personal y sus importes totales se pagan en término, a las entidades correspondientes y las personas beneficiarias.	Técnico en Gestión Económica	Subdirector Económico
3	Distorsión de la información contable	Permanente	No ha tenido ocurrencia	Cumplimentar y utilizar correctamente el mayor, los Submayores  Realizar todos los meses los cuadros contables Mayor y Sistemas.	Técnico en Gestión Económica	Subdirector Económico
4	Contabilizar incorrectamente gastos de agua y portadores energéticos	Permanente	No ocurren	Habilitar registrar para controlar el consumo de agua, combustibles y electricidad, de forma adecuada.	Técnico en Gestión Económica	Subdirector Económico
5	Contabilizar errónea operación en de cuenta de inversiones	Permanente	No ocurren	Verificar y conciliar periódicamente las inversiones (Logística) con el inversionista, que los reportes se corresponden con el valor de las ejecuciones.	Técnico en Gestión Económica	Subdirector Económico

6	Permitir pagos de efectivo sin soporte documental	Permanente	No ocurren cia	Comprobar que los vales de pagos en efectivo de compra de mercancías o insumos, cuentan con el soporte documental requerido.	Técnico en Gestión Económica	Subdirector Económico
7	No recauda la totalidad del efectivo por ingreso comedor	Permanente	No ocurrencia	Conciliar efectivo reportado en liquidación de comedor obrero con el depositado por el cajero.	Técnico en Gestión Económica	Subdirector Económico
8	Sobre-ejecución de gastos de comedor obrero, no conciliar las salidas de recursos con las raciones elaboradas	Permanente	No ocurrencia	Comprobar que los gastos de comedor obrero se registran correctamente. Verificar que se cumple el costo por peso presupuestado para el comedor obrero.	Técnico en Gestión Económica	Subdirector Económico

## ANEXO 7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

### (Fortalezas y Debilidades)

No.	Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados PxC
1	Áreas y locales de la entidad con requisitos de seguridad y protección	0,06	3	0,18
2	Metodología para la supervisión del Control Interno	0,04	4	0,16
3	Personal identificado y definido con la finalidad de la entidad	0,02	3	0,06
4	Definidos y actualizados los objetivos de trabajo de la entidad	0,06	4	0,24
5	Elaborados los criterios de medidas para cada objetivo de trabajo	0,06	4	0,24
6	Acciones de control por área para cumplimentar lo dispuesto en la Resolución 297/03	0,04	4	0,16
7	Identificados los riesgos que enfrenta la organización en general	0,06	4	0,24
8	Identificados los riesgos relacionados con la actividad.	0,07	3	0,21
9	Control y cumplimiento de las medidas para minimizar los riesgos.	0,04	4	0,16
10	Elaborado el Plan de Prevención.	0,06	3	0,18
11	Identificados los riesgos con incidencia en los negocios	0,07	3	0,21
12	No cuenta la entidad con un expediente donde se relacionen y codifiquen los riesgos de mayor importancia y relevancia	0,05	2	0,10
13	Poco conocimiento del personal de los riesgos de la entidad y de cada área	0,04	1	0,04
14	No se incluyen nuevos riesgos en el proceso de evaluación	0,07	2	0,14
15	Mapa de riesgos con deficiencias	0,05	1	0,05
16	No tienen objetivos específicos elaborados por áreas	0,04	1	0,04
17	No están identificados los riesgos asociados al medio ambiente	0,06	1	0,06
18	Deficiencias en la evaluación y análisis de los riesgos en cuanto a probabilidad, impacto y nivel de riesgo	0,04	2	0,08
19	No se cuantifican los riesgos basados en el impacto financiero expresado en términos monetarios	0,07	2	0,14
<b>Total</b>		1,00		<b>3,07</b>

## ANEXO 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

(Oportunidades y Amenazas)

No	Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados PxC
1	Facilidades del Sistema MINTUR para comprarle a ITH	0,09	4	0,36
2	Niveles de ocupación hotelera en forma ascendente.	0,06	4	0,24
3	Categorización superior de las inversiones hoteleras	0,05	3	0,15
4	Clientes ajenos al turismo con alto poder de compra	0,09	4	0,36
5	Voluntad del MINTUR de que la Comercializadora ocupe un importante lugar en el desempeño de su actividad	0,10	4	0,40
6	Desarrollo creciente de los polos turísticos existentes	0,06	4	0,24
7	Alta demanda de productos	0,07	4	0,28
8	Restricciones crecientes de los polos turísticos existentes	0,09	1	0,09
9	Restricciones de compras de los hoteles del Grupo Gaviota	0,11	1	0,11
10	Inestabilidad en los suministros provenientes de los productores nacionales	0,08	1	0,08
11	Productores nacionales que suministran directo a hoteles	0,07	2	0,14
12	La competencia en el entorno empresarial con trola segmentos de mercados y de productos	0,05	1	0,05
13	Centralización de la toma de decisiones por parte de organismos superiores	0,08	1	0,08
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,58</b>

## ANEXO 9.

	Debilidades	Estrategias	Plan de Acción	Responsable	Fecha
Evaluación de Riesgos	-No existe un expediente donde se relacionen y codifiquen los riesgos de mayor importancia y relevancia	-Levantamiento para definir la importancia o relevancia de los riesgos.  -Prepara carpeta que contenga el control de los riesgos de mayor relevancia	-Diagnosticar los riesgos de mayor relevancia.  -Habilitar control de riesgos relevantes para verificar la incidencia y existencia de los mismos	Director y Jefes de Áreas	Octubre-Diciembre 2009
	-Poco conocimiento del personal sobre los riesgos de la entidad y por cada área	-Realizar informes sobre los riesgos de la entidad y de cada área y entregarlo en cada departamento	-Que los trabajadores conozcan por cada área los riesgos a los que está sometido	Director, Jefes de Áreas y Trabajadores	Octubre  Diciembre 2009
	-No se incluyen nuevos riesgos en el proceso de evaluación	-Identificar nuevos riesgos tanto internos como externos que afectan a la organización	-Control y evaluación de los riesgos identificados	Director y Jefes de Áreas	Octubre  Diciembre 2009
	-Mapa de riesgos con deficiencias	-Perfeccionar el Mapa de Riesgos de la entidad incorporándole las acciones que muestra la investigación	-Aplicar formato de Mapa de Riesgo propuesto en esta investigación para la entidad	Jefes de Áreas, Comité de Control	Octubre  Diciembre 2009



	-No están elaborados los objetivos específicos por área	-Elaborar objetivos para cada área de trabajo.  -Identificar aquellos objetivos que puedan afectar por su incumplimiento a la entidad	-Verificar el cumplimiento de los objetivos por área.  -Controlar y evaluar los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado	Director y Jefes de Áreas	Permanente
	-No están identificados los riesgos asociados al medio ambiente	-Identificar los riesgos en relación al medio ambiente.  -Evaluar el impacto que puedan tener sobre la organización.  -Incorporar al mapa los riesgos del medio ambiente.	-Controlar y proponer medidas para evitar o minimizar los riesgos asociados al medio ambiente	Director y Jefes de Áreas	Permanente
	-Deficiencias en la evaluación y análisis de los riesgos en cuanto a probabilidad e impacto y nivel de riesgo	-Hacer un levantamiento de los riesgos de la entidad y proceder a evaluarlos según la probabilidad (frecuente, moderado y poco frecuente) ,impacto ( alto ,medio y bajo) y nivel de riesgo(relevante, moderado, aceptable)	-Evaluar en cada área los riesgos existentes en cuanto a probabilidad ,impacto y nivel y controlar su aparición	Director y Jefes de Áreas	Octubre  Diciembre 2009
	-No se cuantifican los riesgos basados en el impacto financiero y en términos monetarios	-Una vez realizado el levantamiento según los criterios de probabilidad, impacto y nivel calificarlos en cuanto a su valor financiero, económico y su repercusión social	-Cuantificaren términos ,económicos y financieros cada uno de los riesgos por su impacto económico y repercusión social	Director y Jefes de Áreas	Octubre  Diciembre 2009  Para identificación y permanente para su seguimiento

## ANEXO 10. PROPUESTA DE OBJETIVOS DE TRABAJO PARA EL AÑO 2009

### RESUMEN

**Objetivo No.1:** Preservar y fortalecer la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores implementando y consolidando métodos y estilos de trabajo que potencien y mejoren la gestión integral de la Entidad enfrentando las indisciplinas, el delito y la corrupción y todo tipo de condición que propicie tales hechos.

**Objetivo No.2:** Alcanzar Niveles superiores de funcionamiento y eficacia de los sistemas de Preparación para la Defensa.

**Objetivo No.3:** Elevar los niveles de eficiencia en el Sistema de Seguridad y Protección.

**Objetivo No.4:** Gestionar con eficiencia los niveles de servicios e ingresos de la empresa.

**Objetivo No.5:** Incrementar la Eficiencia Económica.

**Objetivo No.6:** Incrementar los niveles de la Actividad Financiera y Contable.

**Objetivo No.7:** Elevar la Eficiencia de la División mediante el uso racional de los portadores energéticos

**Objetivo No.8:** Presentar al GEPE el Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

**Objetivo No.9:** Elevar la efectividad de los mecanismos de Control Interno y la eficacia del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de corrupción.

**Objetivo No.10:** Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

**Objetivo No.11:** Perfeccionar la Infraestructura Logística.

**Objetivo No.12:** Perfeccionar y garantizar la organización funcional de la estructura Logística.

**Objetivo No.13:** Lograr la eficiente utilización del capital humano mediante una correcta preparación en función del servicio que ofrece la Entidad sobre la base de una acertada selección, capacitación y atención al hombre.

**Objetivo No.14:** Alcanzar una transformación cualitativa en la informatización de la Empresa.

**Objetivo No.15:** Evaluar y asesorar todas las cuestiones de índole jurídica relacionadas con la actividad de la Empresa.