



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Título: Gestión de riesgos en la U/P Dirección Municipal
de Salud Cacocum.

Autora: Elizabeth Torres González

Tutor: Ms.C. Alexander Tomás Lías González

Consultante: Lic. Gisela Mora Benítez

Holguín, 2021



PENSAMIENTO

"Es indispensable planificar la economía, es indispensable usar de manera racional y planeada todos los recursos con que cuenta la nación".

Fidel Castro Ruz. Informe sobre los planes para el Desarrollo Económico de la Nación.

La Habana, 20 de octubre de 1961.

DEDICATORIA

- Especialmente a mis padres, por su apoyo incondicional y sacrificio.
- A mi hija por todas las horas que no estuve a su lado.
- A mi familia por la ayuda durante todos estos años.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de un trabajo con esta dimensión, requiere siempre de la colaboración de familiares y amigos sin los cuáles hubiera sido imposible la realización de este:

- A mis padres, por haberme apoyado y guiado en todos los momentos de mi vida.
- A mi hija por ser mi tesoro más valioso, motivándome cada día a luchar por lograr mis objetivos.
- A mi tutor Alexander Lías por su apoyo incondicional en los últimos momentos, acogiéndome como su diplomante.
- A mis profesores que en el transcurso de estos seis años hicieron posible mi formación como Licenciado en Contabilidad y Finanzas.
- A mis compañeros de trabajo por su apoyo y preocupación
- A todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver para que este sueño se hiciera realidad.

RESUMEN

El Sistema de Control Interno de una empresa se constituye en el apoyo gerencial de la administración, ya que éste se utiliza principalmente con el propósito de proteger los activos de la organización, generar registros contables confiables, fomentar la eficacia de las operaciones y alentar el cumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos existentes.

Esta investigación cuyo objetivo es evaluar la gestión de riesgo de manera efectiva en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum que permita la toma de decisiones acertadas en la entidad.

El trabajo está estructurado en dos capítulos; en el primero se analiza la evolución histórica y la fundamentación teórica del objeto de estudio, sobre el control interno, la gestión de riesgo y el procedimiento de la gestión de riesgo. En el segundo, se realiza un diagnóstico del sistema de control interno de acuerdo al procedimiento seleccionado, se procede a implementar el componente la gestión y prevención de riesgo así como la elaboración del plan de prevención riesgo.

Para su desarrollo se realizó un minucioso análisis, donde se detectaron problemáticas en el componente gestión y prevención de riesgo y con ello el efecto de las insuficiencias detectadas, que facilitó el adecuado funcionamiento del control interno.

Para la finalización de los resultados alcanzados, se comprueba la eficiencia e importancia de la implementación de controles y la verificación de los resultados internamente en la U/P, las cuales determinan la mejora significativa de tener implementado el Sistema de Control Interno.

Palabras claves: Control interno, gestión, prevención, riesgo, identificación, eficiencia, resultados.

ABSTRACT

The Internal Control System of a company constitutes the managerial support of the administration, since it is used mainly for the purpose of protecting the assets of the organization, generating reliable accounting records, promoting the efficiency of operations and encouraging compliance of existing policies, laws and regulations.

This research whose objective is to evaluate risk management effectively in the U / P Municipal Health Directorate Cacocum that allows making the right decisions in the entity.

The work is structured in two chapters; the first analyzes the historical evolution and the theoretical foundation of the object of study, on internal control, risk management and the risk management procedure. In the second, a diagnosis of the internal control system is carried out according to the selected procedure; the component of the control environment is implemented as well as the preparation of the risk prevention plan.

For its development, a meticulous analysis was carried out, where problems were detected in the risk management and prevention component and with it the effect of the deficiencies detected, which facilitated the proper functioning of internal control.

For the finalization of the results achieved, the efficiency and importance of the implementation of controls and the verification of the results internally in the U / P are verified, which determine the significant improvement of having implemented the Internal Control System.

Keywords: Internal control, management, prevention, risk, identification, efficiency, results.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Evolución histórico – teórico del Control Interno.	5
1.2 Gestión de riesgos. Rasgos esenciales.....	9
1.2.1 Riesgo. Análisis conceptual y clasificaciones	9
1.3 Procedimiento para la Gestión y prevención de riesgos	17
1.4 Gestión y prevención de riesgos en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum	23
CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE RIESGOS EN LA U/P DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD CACOCUM	27
2.1 Caracterización de la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum	27
2.2 Fase I. Ambientación	31
2.2.1 Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo	31
2.2.2 Paso 2. Comunicación y consulta	31
2.2.3 Paso 3. Establecimiento del contexto	31
2.2.4 Paso 4. Validar los procesos organizacionales y definir los críticos	33
2.3 Fase II. Identificación de riesgos	34
2.3.1 Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos	34
2.3.2 Paso 6. Clasificación los riesgos para su análisis	35
2.4 Fase III: Evaluación de riesgos	40
2.4.1 Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto	40
2.4.2 Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos	43
2.5 Fase IV: Control de riesgo	46
2.5.1 Paso 9. Determinar tipo de respuesta adecuada para cada tipo de riesgo	46
2.5.2 Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo	48
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65

INTRODUCCIÓN

En la actualidad tanto organizaciones públicas como privadas están expuestas a problemas ya sean internos o externos de ahí que el Sistema de Control Interno es de suma importancia para la estructura administrativa-contable de una organización, ya que éste busca asegurar la confiabilidad de los estados financieros, la eficacia en las operaciones y el cumplimiento de políticas, leyes y reglamentos. Debido al constante cambio y avance en toda entidad ha surgido la necesidad de buscar soluciones a estos problemas. Para que el progreso de las empresas, el alcance de su visión y la integración del sistema de dirección no se vean entorpecidos, se precisa una adecuada gestión de los riesgos.

En el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2016, se llamó a la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, por lo cual es indispensable avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad; así como exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades y con ello fortalecer el sistema de control interno. Confeccionar la norma jurídica que legalice integralmente la actividad empresarial, establecer gradualmente a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial nuevas atribuciones, que definan con exactitud sus límites sobre la base de la precisión en el diseño y aplicación de su sistema de control interno, así como presentar en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Los sistemas integrales de gestión del riesgo, se han convertido en una práctica fundamental de la gestión de empresas para la atenuación y comprobación de los riesgos.

La gestión y prevención de riesgo ha sido una materia analizada y utilizada en innumerables situaciones, todo ello debido a la importancia que ha ido adquiriendo la

necesidad de tener identificados los riesgos que en las diferentes funciones empresariales pudieran interferir en el logro de los resultados deseados. Hoy existen nuevas normas que orientan como enfrentar a los riesgos desde un punto de vista de gestión que contribuyen a que la cultura de riesgos comience a ser práctica en todas las organizaciones sean estas con fines de lucro o no.

El establecimiento de un sistema de gestión de riesgos en la empresa, supone una serie de ventajas adicionales para la misma, favorece la identificación de amenazas, obstáculos y oportunidades, impulsa la proactividad, mejora las labores de administración de la empresa, potencia la confianza de los grupos de interés y fomenta la capacidad de transformación de la empresa.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo evaluar la gestión de riesgo en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum para mejorar el componente del control interno de la entidad.

En una revisión hecha a los expedientes de acciones de control se pudo verificar que en el 2020 se realizó una Auditoría al Control Interno en el cual se pudieron verificar varios aspectos y las principales deficiencias detectadas son:

1. Es insuficiente la evaluación de la gestión de los riesgos organizacionales.
2. Es inadecuado el control de los riesgos.
3. Las medidas de control de los riesgos no están documentadas.
4. Es insuficiente la clasificación de los riesgos de la entidad.

Se analizaron las deficiencias referidas al componente de gestión y prevención de riesgo, que permitió diagnosticarlas en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum y plantear el **problema profesional**: ¿cómo evaluar la gestión de riesgo en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum?

El **objeto de estudio es** el control interno.

El **objetivo**: evaluar la gestión de riesgo en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum para mejorar el componente del control interno de la entidad.

Objetivos específicos:

1. Realizar la fundamentación teórico del tema objeto de estudio.
2. Evaluar el procedimiento de la gestión de riesgo en la entidad.
3. Diseñar un plan de gestión de riesgo de la entidad

El **campo de acción** es la gestión de riesgo en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la: **idea a defender**: sí se evalúa la gestión de riesgos en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum, se podrá mejorar el componente del control interno de la entidad.

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

Métodos Teóricos:

Dialéctico Materialista: Como método general.

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

Hipotético-Deductivo: Para la elaboración de la hipótesis; su formulación científica se explica y forma a partir de la concepción teórica asumida.

Métodos Empíricos:

- **Análisis documental:** Para la búsqueda de información relacionada con la caracterización histórica, teórico-metodológica y empírica en torno a los estudios de la gestión de riesgo en la U/P Dirección Municipal Cacocum.
- **Entrevistas:** Para la realización del diagnóstico del objeto y campo de la investigación.

Procedimiento de investigación

Análisis y síntesis: para procesar la informaciones, determinar características, resultados, buscar relaciones entre componentes y elaborar conclusiones, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis de los fenómenos relacionados con la gestión de riesgo.

Inducción - deducción: que permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación y la formulación de la hipótesis.

Estadístico: utilizados para el procesamiento de los resultados paquete de office el procesador de datos contables la hoja de Excell.exe.

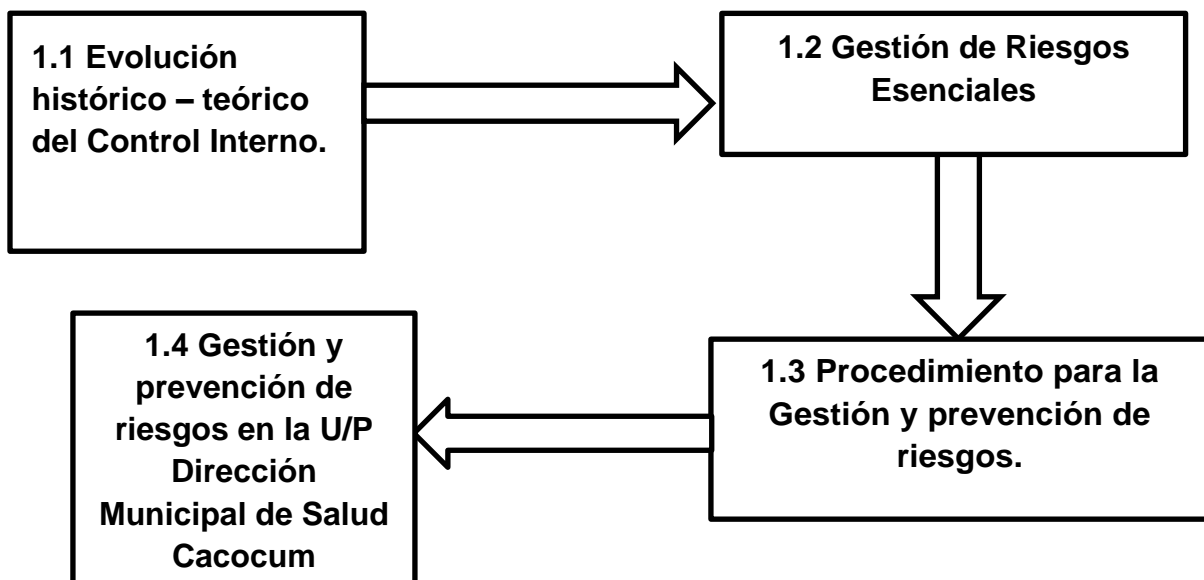
La tesis se estructura en dos capítulos, donde en el capítulo I, se expone el marco teórico práctico referencial en el cuál se sustenta la investigación. En el capítulo II, se selecciona y se hace una modelación de cómo se debe aplicar el procedimiento para evaluar la gestión de riesgo en la entidad objeto de estudio. Se elaboran las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y todos los anexos que fueron necesarios para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a la problemática y los objetivos de esta investigación, es preciso abordar de forma teórica los diferentes criterios con los cuales numerosos autores han abordado la conceptualización del control interno en específico aquellos enfoques que se relacionan con la gestión de riesgos que tiene afinidad con el trabajo a realizar y su correlación con la entidad como objeto y sujeto del desarrollo empresarial.

En la *figura 1.1* se muestra el hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Figura 1.1. Hilo conductor para el marco de la investigación



1.1 Evolución histórico – teórico del Control Interno.

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 atender 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, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto 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 término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

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

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

1.1.2 Evolución histórica del Control Interno en Cuba.

En Cuba, en época de la colonia de España, la Auditoría era desconocida a principios del siglo XX, la vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópoli. Con la intervención norteamericana, mediante toda clase de procedimientos la economía pasó al ser controlada por el imperialismo, con la necesidad de utilizar herramientas novedosas respecto al tema; esto permitió que en Cuba se crearan escuelas y universidades para el estudio de la contabilidad y se fijaran organismos con funciones de control e inspección en sus niveles y campos respectivos, a la Ley de la Administración General del Estado.

Después de enero 1 de 1959, pudimos deshacernos de los grilletes económicos y de su penetración en nuestra soberanía, que ejercían los EE.UU. sobre nuestro país, sin embargo, devino un período oscuro en la contabilidad, que se conoció como "lucha contra el burocratismo". Es a partir del ingreso de Cuba en el Consejo de Ayuda Económica (CAME) en 1973, que se comenzaron a retomar los controles económicos.

Desde el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, figuró la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), donde se colocó al relieve la necesidad de fomentar el control de la actividad económica de las empresas y de los demás organismos.

Con la implantación del Sistema Nacional de Contabilidad (SNC) en 1976, uno de sus primeros pasos imprescindibles fue organizar la comprobación de los registros de contabilidad como complemento para lograr ese control, otro paso fue definir las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

Por el Acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 30 de Mayo de 1995, se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios, la que se constituye como Órgano de Fiscalización Superior del país con el

objetivo de ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios.

Un año más tarde, el 8 de junio de 1995 se dicta el Decreto Ley No. 159 "De la Auditoría" el que declara, como tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades dirigida a prevenir el uso indebido de los recursos, la disciplina y la responsabilidad, lograr la máxima transparencia en la información económica - contable así como verificar la honestidad de personas naturales y jurídicas en la administración de los recursos del Estado.

Surge el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) mediante Decreto Ley No. 219 de fecha 25 de abril del 2001 como el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el gobierno en cuanto a prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa. Le corresponde la auditoría y el control gubernamentales, la fiscalización, así como la regulación, organización, dirección y control metodológico del Sistema Nacional de Auditoría.

Los cambios ocurridos en la economía cubana contemporánea han incidido en la necesidad de que las entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento en sus sistemas contables.

En Cuba, el Sistema de Control Interno está regido por la Resolución 297 del 2003 del MFP, donde se da a conocer su contenido, sus normas, componentes, principios, que se aplicarán de manera gradual a todas las empresas y unidades presupuestadas del país, la cual retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO debido que el mismo constituye un patrón internacional en lo relacionado a control interno. La definición plasmada en esta Resolución es muy abarcadora, precisa y aplicable a la realidad, además se ajusta a los requerimientos de las instituciones cubanas.

La existencia de una resolución que establece el marco conceptual y la obligatoriedad de que en un determinado plazo esté diseñado un Sistema de Control Interno en todas las

entidades cubanas, ha creado un movimiento que si bien ha tenido que enfrentar muchos obstáculos, ya comienza a dar frutos con el establecimiento e implantación de medidas que contribuyen a la salvaguarda de los recursos.

1.2 Gestión de riesgos. Rasgos esenciales

La gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, para luego establecer las estrategias de su tratamiento donde se utilizaron recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evitar el riesgo, reducir el impacto negativo del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular mediante una decisión informada.

Por otra parte, la gestión de riesgo financiero se enfoca en los riesgos que pueden ser manejados y se usan instrumentos financieros y comerciales.

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles de los seres humanos o, en particular, de una entidad de manejo de riesgos (persona, grupo de trabajo, organización).

Así, la administración de riesgo empresarial es un proceso realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y el personal de dicha entidad. Se aplica en el establecimiento de estrategias de toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos.

1.2.1 Riesgo. Análisis conceptual y clasificaciones

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía (Celaya Figueroa, 2004; López Parra, 2004; Koprinarov 2005) que afecten el cumplimiento de los objetivos (Markowitz, 1959; March y Shapira, 1987; Aaker y Jacobson, 1990; Millar y Leiblein, 1996; AS/NZS 4360,1999; Quiros, 2003; Norma IRAM

17550, 2005; Comptrollers Handbook, 2008; Álvarez Rodicio, 2009; Maxitana Cevallos y Naranjo Sánchez, 2009; CVPRO, 2009; Rivero Bolaños, 2011; Segura Pinzón, 2011) . En el estudio de los conceptos realizado se puede apreciar una concordancia en los autores en cuanto a la utilización, para definir riesgo, de los términos o variables de probabilidad.

Existe mayor discordancia en los demás términos o variables analizados en las definiciones de riesgos estudiadas.

Como conclusión de lo antes planteado considero que se puede definir riesgo como: la probabilidad o posibilidad de que ocurra un evento no deseado en los procesos, que provoca resultados sujetos a la incertidumbre de que el evento ocasione una consecuencia en la organización y resulte un impacto sobre los objetivos, que conlleva a una desviación del resultado esperado.

Clasificación de riesgo

En la bibliografía consultada se puede observar los diferentes tipos de clasificaciones de riesgos de acuerdo a la forma de donde proviene o el contexto. Como muestra de esto podemos encontrar:

Para las definiciones de riesgos que consideran tanto las consecuencias negativas como positivas clasifican los riesgos puros o especulativos. En los puros existe la posibilidad de perder o no perder y en los especulativos existe la posibilidad de ganar y perder

Se tiene en cuenta el entorno del cual provienen se puede clasificar en riesgos internos y riesgos externos. Los factores externos incluyen el económico financiero, medioambiental, político, social y tecnológico y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, entre otros. Aunque un mismo riesgo puede tener causas internas o externas.

De acuerdo a la estructura y funciones de la empresa los riesgos se suelen clasificar en: económicos-financieros (crédito, liquidez, solvencia, rendimiento), de mercado, de legalidad, de carácter tecnológico (relacionados con los equipos, las tecnologías de información), operacionales (relacionados con las operaciones en los flujos de trabajo), organizacionales (los que afectan a toda la organización), estratégicos y de reputación. Este tipo de clasificaciones ha provocado la fragmentación de los riesgos a la hora de estudiarlos.

Esto hace necesario su identificación en los procesos y no mediante la estructura y las funciones de la empresa como tradicionalmente se realiza en la práctica empresarial.

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

La relación objetiva subjetiva de las causas que provocan la ocurrencia de los riesgos abre paso a los inherentes e incorporados. Los riesgos inherentes nacen de la actividad propia de la empresa y los incorporados aparecen como resultado de errores o fallas humanas. También se clasifican en residuales donde son esto los riesgos que quedan luego de la aplicación del control a los riesgos inherentes

Desde el punto de vista empresarial, de la organización, del sistema, de la actividad empresarial, etc.; existen discrepancias entre varios autores analizados en cuanto a las clasificaciones y explicaciones de cada una de ellas.

Por lo que la autora considera que los riesgos dentro de una organización o sistema se puede clasificar en:

Estratégico: relacionado con las estrategias, relaciones, la planificación y planeación, etc.

Comercial: todo lo referente a gestiones desde el punto de vista logístico en aseguramiento y ventas

Operacional: es el que enmarca la mayoría de los riesgos inherentes de la actividad empresarial, incluye lo relacionado con los riesgos humanos, de fallas técnicas, gestión de información y los riesgos ocupacionales, relacionados con los riesgos presentes por desfavorables condiciones de trabajo.

Entorno: incluye todos los riesgos externos que afectan los objetivos de la entidad desde el punto de vista de regulaciones, leyes, sociales hasta los más acotados a los sectores donde se desempeña la entidad.

Económico-financiero: relacionado con toda la actividad financiera de la entidad tanto interna como externa.

Medioambientales: interacción organización ambiente

Tecnológico: los riesgos de tecnológicos tanto internos como externos, por falta, por fallos y avances de la misma.

Lo antes explicado, de acuerdo con las referencias citadas, de forma más detallada se observa en la Figura 1.2



Figura 1.2 Clasificación de los riesgos en las organizaciones. Fuente Vega de la Cruz, 2017

En la gestión y prevención de riesgos, se tiene como referencias las investigaciones del marco integrador y se toma en consideración la resolución 60-2011 CGR sobre el Control Interno y la administración de riesgos por proceso de control, evaluación y monitoreo (AUDISIS, 2011; Segal Sim, 2011; Rossetti, 2011; Lastre Acosta, 2011; Bolaño Rodríguez, 2011; Almaguer Oro y Pérez Bauta, 2012; Bolaño Rodríguez, 2014)², lo que demuestra que es el principal enfoque en este ámbito.

El 60% de las definiciones (Suárez, 2003; Bolaño Rodríguez, 2011; Bolaño Rodríguez, 2014) estudiadas hablan de la importancia de las estrategias para la identificación y el 24,4% se refieren al análisis con el objetivo de reducir mitigar o eliminar los riesgos. Solo el 24,4% (López J., 2004; Bolaño Rodríguez, 2014)

tiene en cuenta el análisis de costo/beneficio para la toma de decisiones. En relación a los riesgos se destacan la gestión de riesgos como mecanismo de control, evaluación y monitoreo, para reducir, mitigar y eliminar los riesgos organizacionales para así, mediante un análisis costo beneficios tomar efectivas decisiones.

Por lo antes expuesto la autora de esta investigación, adopta la definición de gestión de riesgos enunciada por Bolaño Rodríguez, 2014, considerándola la más integradora y completa de las analizadas, la misma lo define como: proceso iterativo que parte de las políticas de la organización y que utiliza los recursos y las tecnologías existentes desarrolla un conjunto de actividades como: la identificación, análisis y evaluación de riesgos, toma de decisiones basadas en el costo/beneficio donde a través de estrategias se busca impedir, eliminar, reducir y controlar los efectos adversos (riesgos) que se pueden materializar en los procesos de la organización y que afectan su desempeño.

Existen diferentes normas que rigen las actividades del proceso de gestión de riesgos, en determinados contextos de interés. Estas normas orientan la necesidad de aplicación de herramientas, métodos y técnicas para cada uno de los pasos o actividades. La especialización de la gestión de riesgos en las organizaciones ha permitido la incorporación de elementos relacionados con la gestión de riesgos en diferentes normas como:

- sobre la Seguridad y Salud del trabajo que hace énfasis en la gestión de riesgos laborales
- sobre el sistema de gestión de la calidad, incluye conceptos relacionados con el riesgo y su gestión. Actualmente existe un proyecto de norma ISO 9001: 2015 que incluye todo un capítulo sobre la gestión de riesgo para la calidad
- ISO/ IEC 27005 sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Habla sobre la gestión de riesgo de seguridad de la información en una organización

➤ Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República

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

a) **Identificación de riesgos y detección del cambio:** en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen el económico financiero, medioambiental, político, social y tecnológico y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, entre otros.

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

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

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, y se aplica para ello el principio de importancia relativa, se determina la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

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

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

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

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

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

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el plan de prevención de riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos

y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

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

El plan de prevención de riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. El autocontrol se considera como una de las medidas del plan de prevención de riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

1.3 Procedimiento para la Gestión y prevención de riesgos

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

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

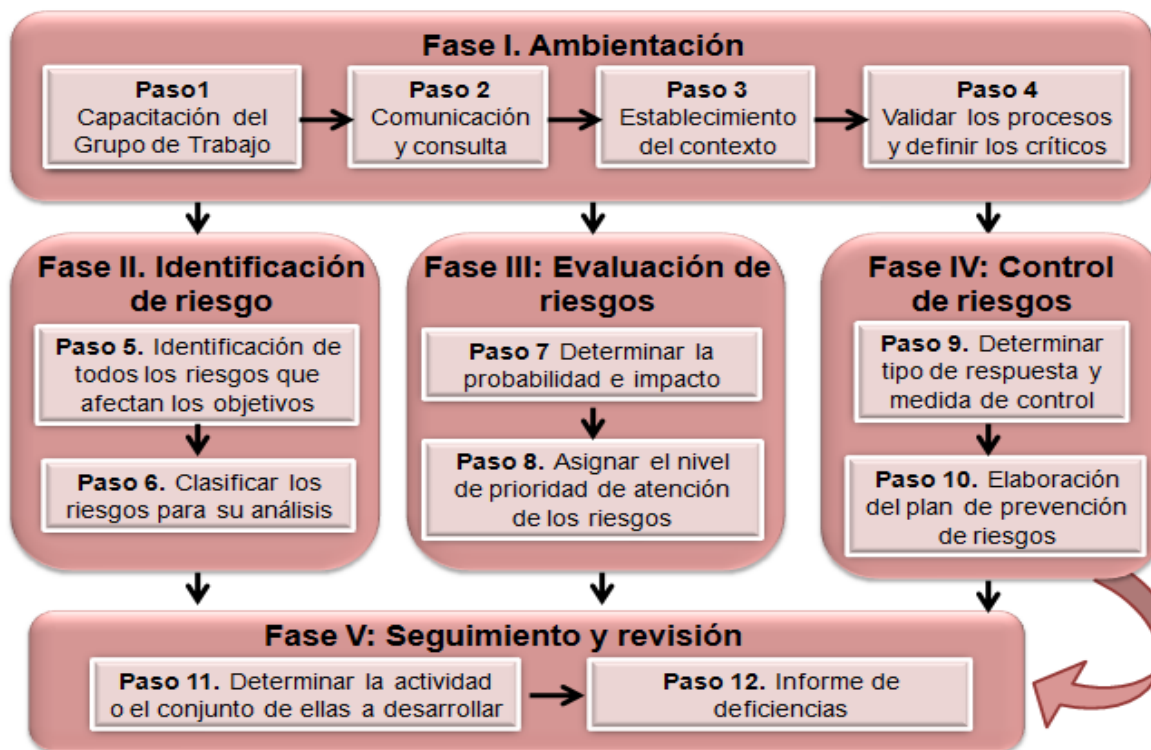


Figura 1.3 Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos.

Fase I. Ambientación

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

Paso 1. Capacitación del Grupo de Trabajo

Capacitar al grupo de trabajo, en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum, para la aplicación del procedimiento propuesto y en las técnicas a usar en el mismo. El mismo está encargado de la identificación, evaluación de los riesgos y la elaboración del plan de prevención de riesgos

Paso 2. Comunicación y consulta

Los planes de comunicación y consulta son uno de los primeros pasos a realizarse en cada fase del proceso de gestión de riesgos. Estos planes deben tratar temas

relativos al riesgo, sus causas, consecuencias y las medidas a tomar para tratarlo. Las mismas deben ser eficaces para asegurarse de que las personas responsables de la implementación del proceso de gestión de riesgos y las partes interesadas comprendan las bases que han servido para tomar decisiones y las razones por las que son necesarias determinadas acciones.

Paso 3. Establecimiento del contexto

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

Paso 4. Validar los procesos y definir los críticos

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

Fase II. Identificación de riesgo

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

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

El administrador de riesgos debe ser capaz de analizar la actividad que realiza en cada etapa del proceso y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto.

Asimismo, debe estudiar la interrelación de las actividades propias con la de las entidades ajenas que influyen o pudieran influir con su empresa, ya sea por relación comercial, la vecindad u otra causa. Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de pérdida. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, pues los riesgos siempre se relacionan con estos.

Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis

Para facilitar el análisis de los riesgos se proceder a clasificarlos, por lo que se propone hacerlo según lo establece la resolución 60 del 2011 de Control Interno: incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, entre otros.

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

Luego, para tener un mayor nivel de detalle, se agrupan, según el ámbito empresarial, se utiliza la clasificación propuesta: Estratégico, Comercial, Operacional, Entorno, Económico-financieros, Medioambientales o Tecnológicos.

Fase III: Evaluación de riesgos

Objetivo: Evaluar y jerarquizar los riesgos para su tratamiento.

Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto

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

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

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

Escala de probabilidad:

- Muy baja: evento muy improbable
- Baja: Evento Improbable
- Moderada: Evento posible

- Alta: Evento probable
- Muy alta: Evento prácticamente seguro.

Método del Criterio de Gravedad (Impacto):

Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

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

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

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

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

Fase IV: Control de riesgos

Objetivo: Conformar el plan de prevención de riesgos.

Paso 9. Determinar tipo de respuesta y medida de control

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

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

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

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

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

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

Paso 10. Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos

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

de prevención de riesgos será el establecido por la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República.

Fase V: Seguimiento y revisión

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

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

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

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

Paso 12. Informe de deficiencias

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

1.4 Gestión y prevención de riesgos en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum

En la actualidad cada vez más personas están interesadas en Sistemas de Control Interno que implantan las entidades para hacer frente a los cambios económicos y sociales del entorno, este aspecto se implementará de forma eficaz, estableciéndose un adecuado ambiente de control, de las actividades de evaluación de riesgos, la preocupación por la información y comunicación, así como la supervisión y monitoreo.

Una visión ampliada significa mucho más que control financiero o contable, considerándose como función básica dentro de cualquier proceso de gestión que

facilita la evaluación y la mejora del desempeño. Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos, son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo, el mismo se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento.

Control Interno en la entidad

A partir de las Normas del Sistema de Control Interno aprobadas mediante la Resolución No. 60/2011 por la Contraloría General de la República la entidad confecciona y mantiene vigente el Sistema de Control Interno.

Por la Dirección de Economía se emite anualmente una Guía de Autocontrol también en correspondencia con tales normativas se adicionan las establecidas por los subsistemas de Control Económico y las principales disposiciones vigentes.

La unidad evalúa los aspectos básicos que le corresponde aplicar, los cuales se enriquecen, modifican o se excluyen.

Así se fortalece el trabajo administrativo, los cuadros y trabajadores conocen y aplican lo establecido. Además se mantiene implementado el Sistema de Control Interno armonizado por componentes y normas y la adecuación de la guía interna.

Objetivos Generales del Control Interno en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum.

1. Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito.
2. Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda.
3. Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.
4. Cumplir con el ordenamiento jurídico.

5. Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

Como consecuencia de la investigación realizada en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum se detectaron deficiencias que afectan la correcta gestión y prevención de los riesgos que pueden desencadenar graves afectaciones en los procesos que se desarrollan en la organización. Entre las deficiencias detectadas se encuentran:

1. Es insuficiente la evaluación de la gestión de los riesgos organizacionales.
2. Es inadecuado el control de los riesgos.
3. Las medidas de control de los riesgos no están documentadas.
4. Es insuficiente la clasificación de los riesgos de la entidad.

De forma general algunas áreas no cuentan con evidencia escrita del análisis periódico de los nuevos riesgos identificados y la evaluación de los riesgos se realizó de conjunto con los trabajadores.

Conclusiones parciales

La revisión bibliográfica internacional y nacional, así como otras fuentes utilizadas permitió extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. Se efectuó una revisión bibliográfica referente al Control Interno, desde su surgimiento hasta la actualidad donde se reflejan tendencias del mismo.
2. La Gestión de riesgos. Rasgos esenciales, esencial para el análisis y manejo de los riesgos, negocios y empresas, así como para el desarrollo de planes, programas y proyectos para una administración adecuada de los riesgos de empresas.
3. En la Gestión y prevención de riesgos se conoce los tipos de riesgos y su clasificación.

4. Se realizó una evaluación de la gestión de riesgos U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum.

CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE RIESGOS EN LA U/P DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD CACOCUM

Queda demostrada la gran importancia del proceso de gestión y prevención de los riesgos existentes en entidades del sector de la salud, se procedió a la selección de un procedimiento para gestionar los riesgos en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum por ser de vital importancia para la entidad.

El procedimiento seleccionado no se pudo aplicar por la situación epidemiológica en la provincia y sobre todo en el municipio de Cacocum así como también en el área de contabilidad, lo cual se va a proceder a hacer una modelación de cómo se debe aplicar.

2.1 Caracterización de la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum

La entidad pertenece al Ministerio de Salud Pública y se subordina a la Dirección Provincial de Salud Holguín, agrupa funciones y actividades afines para cumplir objetivos específicos en relación con la política del Ministerio de Salud Pública en cuanto a administración, asistencia médica, docencia, e investigación de un territorio con los recursos humanos y materiales de que dispone y con la aplicación de la participación comunitaria y la intersectorialidad.

En relación a la experiencia del personal se cuenta con 6 trabajadores con más de 25 años de experiencia; pero la mayoría de la personal cuenta entre de 10 y 15 años. La estructura organizativa de la empresa (**anexo 1**) en estos momentos se encuentra conformada de la siguiente forma:

- Dirección
- Auditor
- Asesor Jurídico
- Subdirector
- Director UMHE
- Jefe de Departamento de Atención Médica y Medicamento.
- Jefe de Departamento Docente Investigativo.

- Jefe de Departamento Registros Médicos y Estadística.
- Jefe de Departamento Economía
- Jefe de Departamento Administrativo
- Jefe de Departamento Recursos Humanos

Plantilla de recursos humanos de la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum

a) Plantilla Aprobada: 57

b) Plantilla Cubierta: 57

De ella Hombres: 14

Mujeres: 43

Cuadros 7 Técnicos: 44 Servicios: 3 Obreros: 3 (**anexo 2, anexo 3 y anexo 4**)

MISIÓN

Desarrollar los servicios de asistencia de salud en la Comunidad, brindar atención integral al individuo, a la familia y a la comunidad con una mayor actividad científica, sistemática y continua con el uso adecuado del método clínico y una tecnología avanzada.

VISIÓN

Lograr la excelencia en los servicios de salud destinados a la población y a los trabajadores del policlínico, así como la formación de los nuevos profesionales del equipo de salud que contribuye a la consolidación del sistema nacional de Salud Pública.

OBJETO SOCIAL

Garantizar la promoción de salud, así como la asistencia preventiva curativa y el control higiénico epidemiológico, a través de la aplicación de estrategias y programas priorizados del Sistema Nacional de Salud. Brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades definidas para el centro. Brindar servicios de salud a los ciudadanos extranjeros como parte de los Servicios Médicos Cubanos (SMC),

establecidos en la política trazada del MINSAP en las especialidades y modalidades definidas para los centros seleccionados y que cumplan con los requisitos para estos servicios. Realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines. Efectuar el control higiénico-epidemiológico del medio intrahospitalario. Realizar actividades de Educación para la Salud con la población Brindar atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la Salud en la población.

Acometer la inspección sanitaria estatal para exigir la aplicación de las normas territoriales y cumplimiento de los planes y programas de la Higiene y la Epidemiología. Realizar actividades docentes fundamentalmente de perfeccionamiento de técnicos y especialistas de Pregrado y Postgrado. Realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines a cada unidad, donde opera como centro de referencia.

Funciones:

1. Planificar, organizar y controlar las unidades y servicios que a ellas se subordinan y el cumplimiento del Programa del Médico y la Enfermera de la Familia, servicios de hospitalización, estomatológicos, de asistencia social, entre otros, adecuando políticas y estrategias a las particularidades del territorio.
2. Capacitar a todos los directivos del municipio en el Programa del Médico y la Enfermera de la Familia.
3. Garantizar el suministro sistemático del programa para cubrir las necesidades docentes de la formación de pregrado de las carreras de medicina y enfermería y del posgrado de las especializaciones de enfermería y medicina general integral.
4. Ejecutar y controlar la adecuación del sistema de información estadística a las necesidades de información, gestión y evaluación del equipo básico de salud.

5. Garantizar la integración conceptual metodológica y práctica de los programas nacionales de salud al Programa del Médico y Enfermera de la Familia.
6. Garantizar el cumplimiento de los criterios de calidad referidos a la estructura de la atención médica integral a la familia.
7. Estimular el reconocimiento profesional y social del equipo básico de salud.
8. Garantizar la protección de la salud laboral y la seguridad en el trabajo, definiendo con los consejos de administración municipales en el caso necesario los recursos para lograrlo:
 - Respeto por el horario laboral diario
 - Cumplimiento de las normas de seguridad biológica
 - Alimentación durante la jornada laboral
 - Atención diferenciada durante la guardia médica
 - Disfrute del descanso retribuido establecido
 - Chequeo médico pre empleo y periódico de los trabajadores.
9. Proporcionar mantenimiento o reposición de equipos médicos, no médicos y del instrumental de los consultorios.
10. Reorganizar los recursos humanos de forma tal que permitan garantizar el ordenamiento de los servicios territoriales.
11. Evaluar el cumplimiento del Programa del Médico y Enfermera de la Familia en el país a través de indicadores que midan:
 - Modificaciones positivas del Estado de Salud de la Población relacionadas con el trabajo del equipo básico de salud.
 - Satisfacción de la población con la atención que brinda el equipo básico de salud.

- Satisfacción de los médicos y enfermeras de la familia.

2.2 Fase I. Ambientación

2.2.1 Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo está conformado por los responsables de los diferentes componentes: ambiente de control, supervisión y monitoreo, actividad de control, información y comunicación, gestión y prevención de riesgo, la auditora de la entidad, la que atiende directamente la actividad, con un total de 6 personas.

Con la colaboración del comité de prevención y control y de la autora de esta investigación se capacitó al grupo de trabajo sobre la selección del procedimiento y las técnicas a aplicar en el mismo. Se elaboró y aprobó el cronograma de aplicación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos, el cual se comenzó a aplicar a partir de marzo del 2021 (**anexo 5**).

2.2.2 Paso 2. Comunicación y consulta

En este paso se establecieron las pautas, reglas, deberes, derechos, confiabilidad de la información y acuerdos a seguir a lo largo del procedimiento.

2.2.3 Paso 3. Establecimiento del contexto

El procedimiento escogido se aplicó en el proceso de apoyo de la entidad, el contable. Se escogió este proceso debido a la relevante importancia que le atribuye la máxima dirección, donde se garantiza el control económico – financiero con una seguridad razonable.

Indicadores en los que trabaja la unidad presupuestada:

Incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios:

Lograda mediante la dispensarización de la población e implementada la estrategia y plan de acción sobre la promoción de salud a todos los niveles. Consolidándose así el funcionamiento de los servicios y el sistema de vigilancia, como parte del proceso de

transformaciones en el sector, perfeccionándose la Estrategia Nacional de Gestión de la Calidad.

Fortalecer las acciones de Higiene, Epidemiología y Microbiología: Fortalecida mediante la capacidad de análisis de la situación de salud a nivel nacional, territorial y local a partir de la introducción del enfoque de determinantes sociales (DSS) y equidad en salud. Se consolida los sistemas de control y vigilancia en salud, como parte de la estrategia dirigida a enfrentar las enfermedades transmisibles. Cumpliéndose la estrategia de higiene, epidemiología y microbiología hospitalaria.

Ejercer la Regulación Sanitaria: Se fortalece el sistema nacional de regulación y control de productos y servicios para la salud como parte del redimensionamiento organizacional del MINSAP. Se implementa en el marco regulador de la Medicina Natural y Tradicional y se consolida en el Sistema de Vigilancia de productos y servicios para la salud.

Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación: Se implementan los planes de estudios aprobados de la educación superior y de la enseñanza técnica y profesional, según los requerimientos del proceso docente así como las estrategias para la acreditación de las carreras de Ciencias Médicas. Se cumple la estrategia de la preparación política ideológica, pedagógica y técnica de profesores, cuadros y tutores, en todos los escenarios docentes y se controla el proceso docente a nivel de las instituciones de salud.

Cumplir con las diferentes modalidades de exportación de servicios y de la cooperación internacional del sistema de salud cubano: Se garantiza la cobertura de las posiciones asistenciales y docentes de los programas que se ejecutan en los diferentes países de la colaboración médica cubana. Se garantiza el proceso y tramitación de los colaboradores en los proyectos de Servicios Médicos Cubanos. Se logra un plan de preparación y capacitación a los colaboradores seleccionados para cumplir misión.

Incrementar la racionalidad y la eficiencia económica en el sector: Se cumple la ejecución del presupuesto total y por partidas de gastos de acuerdo al periodo analizado,

los niveles de actividad notificados en el plan de la economía, el reuso de los gastables seleccionados, los planes de portadores energéticos, así como el cumplimiento de los niveles de actividad y los índices de eficiencias aprobados. Se implementa el Programa por el Empleo Eficiente y Racional de los Recursos (PEERR), en la toma de decisiones con la participación de los colectivos laborales en las unidades del sector. Los costos en el sector de la salud son la herramienta de dirección en la toma de decisiones y en la búsqueda de eficiencia en los servicios.

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

El proceso objetos de estudios se evalúa mediante técnicas cualitativas como es el criterio de experto, donde se le solicita el criterio cuantitativo en una escala del 1-10, según la representación y definición real del proceso, queda demostrado que el proceso contable explica un alto valor (mayor que 8) como se muestra en la *tabla 2.2*.

Se seleccionó el proceso contable según la importancia en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum y el interés de la alta dirección, según las deficiencias presentadas en auditorías internas, concordándose que en el proceso de apoyo se encuentran elementos susceptibles de control y de vital importancia para la Unidad Presupuestada.

No se pudo realizar la consulta con los expertos debido a que estos estaban fuera de la U/P debido a la Covid-19.

Tabla 2.2 Análisis del Kendall

Proceso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Media	Moda	σ	Cv	Media
Contable												

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2.3 Fase II. Identificación de riesgos

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

Las técnicas de identificación de eventos usadas fueron: entrevistas y cuestionarios, revisión de manuales, inspecciones de la guía de autocontrol del control interno como se observa en **(anexo 6)**, Como resultado de la aplicación de estas técnicas se obtuvo el listado de riesgos:

Tabla 2.3.1 Identificación de los riesgos

Departamento económico	
1	La caja para operar el fondo para pagos menores y extracciones para el pago de nóminas, otros ingresos no está empotrada en la pared y protegida con rejas.
2	Descontrol de la entrega de las TM y Chips de Consumo
3	Movimiento indebidos AFT
4	No se chequean con regularidad los Activos Fijos Tangibles de las áreas.
5	No se encuentren sujetos a contratos las compras realizadas
6	Los talonarios de cheques no se guardan bajo llave.
7	Déficit de efectivo en la caja de la entidad.

8	Que las nóminas no estén en correspondencia con la pre nomina confeccionada por el Área de Recursos Humanos.
9	Que el pago no esté de acuerdo con la categoría y el salario escala y se produzcan salarios indebidos.
10	Efectuar pagos de salarios a segundas personas sin que esté adecuadamente confeccionado el Modelo Autorizo de Cobro de acuerdo a la Resolución N° 12/2009 del MFP.
11	No exista disponibilidad de efectivo en el libros y en banco
12	Que el cajero se presente sola a realizar las extracciones de salarios y reembolsos sin el custodio
13	No cumplir con lo establecido el plan de ahorro de los portadores energéticos
14	Incumplimiento de la implementación de la Resolución 60/11 de la C.G.R
15	Desactualización del Plan de prevención
16	No exista Formación Política e Ideológica entre la masa de trabajadores
17	Sobre giros del plan mensual y general

2.3.2 Paso 6. Clasificación los riesgos para su análisis

La clasificación de los riesgos según ocurrencia e impacto en la *tabla 2.3.2*. Todos los riesgos analizados se ponen de manifiesto en el Departamento de Contabilidad y Finanzas, se clasifican en su mayoría en internos. En el marco organizacional predominan los riesgos organizacionales, ya que afectan a toda la organización. De este análisis

resalta en sentido general las medidas a tomar donde están dirigidas a la mejora de las actitudes hacia el trabajo.

Determinación, clasificación y evaluación de los riesgos a gestionar asociados a los objetivos de trabajo.

Tabla 2.3.2 Clasificación de los riesgos

Actividad	Riesgo	Clasificación		Evaluación		Valor	Pérdida Estimada
		I	E	Probabilidad	Impacto.		
Objetivo No.5 Incrementar la racionalidad y eficiencia económica en el Sector	La caja para operar el fondo para pagos menores y extracciones para el pago de nóminas y otros ingresos no está empotrada en la pared y protegida con rejillas.	x		7	8		Alta
	Descontrol de la entrega de las TM y Chips de Consumo	x		4	7		Alta
	Movimiento indebidos AFT	x		4	7		Medio
	No se chequean con regularidad los Activos Fijos Tangibles de las áreas.	x		4	7		Medio

No se encuentren sujetos a contratos las compras realizadas	x		9	9		Alta
Los talonarios de cheques no se guardan bajo llave.	x		9	9		Alta
Déficit de efectivo en la caja de la entidad.	x		9	9		Medio
Que las nóminas no estén en correspondencia con la pre nómina confeccionada por el Área de Recursos Humanos.	x		9	9		Alta
Que el pago no esté de acuerdo con la categoría y el salario escala y se produzcan salarios indebidos.	x		9	9		Alta
Efectuar pagos de salarios a segundas personas sin que esté adecuadamente	x		7	8		Medio

confeccionado el Modelo Autorizo de Cobro de acuerdo a la Resolución N° 12/2009 del MFP.						
No exista disponibilidad de efectivo en el libros y en banco	x		7	8		Medio
Que el cajero se presente sola a realizar las extracciones de salarios y reembolsos sin el custodio.	x		9	9		Alta
No cumplir con lo establecido el plan de ahorro de los portadores energéticos	x		9	9		Alta
Incumplimiento de la implementación de la Resolución 60/11 de la C.G.R	x		9	9		Alta

Desactualización del Plan de prevención	x		9	9		Alta
No exista Formación Política e Ideológica entre la masa de trabajadores	x		8	7		Medio
Sobre giros del plan mensual y general	x		9	9		Alta

2.4 Fase III: Evaluación de riesgos

2.4.1 Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto

Se determinó la probabilidad y el impacto de cada riesgo mediante la aplicación de técnicas cualitativas, ya que no era posible aplicar alguna técnica cuantitativa por la falta de datos históricos, estadísticos, estudios anteriores del tema. Con el uso de entrevistas con personal con mucha experiencia se estableció el valor de probabilidad e impacto de los riesgos del proceso contable como se muestra en la *tabla 2.4.1*.

Tabla 2.4.1 Asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos

No	Riesgo	Frecuencia	Impacto
1	La caja para operar el fondo para pagos menores y extracciones para el pago de nóminas y otros ingresos no está empotrada en la pared y protegida con rejas.	Frecuente	Moderado
2	Descontrol de la entrega de las TM y Chips de Consumo	Poco Frecuente	Grave
3	Movimiento indebidos AFT	Poco Frecuente	Moderado
4	No se chequean con regularidad los Activos Fijos Tangibles de las áreas.	Poco Frecuente	Moderado
5	No se encuentren sujetos a contratos las compras realizadas	Poco Frecuente	Grave
6	Los talonarios de cheques no se guardan bajo llave.	Poco Frecuente	Moderado

7	Déficit de efectivo en la caja de la entidad.	Poco Frecuente	Moderado
8	Que las nóminas no estén en correspondencia con la pre nomina confeccionada por el Área de Recursos Humanos.	Poco Frecuente	Moderado
9	Que el pago no esté de acuerdo con la categoría y el salario escala y se produzcan salarios indebidos.	Poco Frecuente	Moderado
10	Efectuar pagos de salarios a segundas personas sin que esté adecuadamente confeccionado el Modelo Autorizo de Cobro de acuerdo a la Resolución N° 12/2009 del MFP.	Poco Frecuente	Leve
11	No exista disponibilidad de efectivo en el libros y en banco	Poco Frecuente	Moderado
12	Que el cajero se presente sola a realizar las extracciones de salarios y reembolsos sin el custodio	Poco Frecuente	Grave
13	No cumplir con lo establecido el plan de ahorro de los portadores energéticos	Poco Frecuente	Grave
14	Incumplimiento de la implementación	Poco Frecuente	Grave

	de la Resolución 60/11 de la C.G.R		
15	Desactualización del Plan de prevención	Moderado	Grave
16	No exista Formación Política e Ideológica entre la masa de trabajadores	Frecuente	Grave
17	Sobre giros del plan mensual y general	Moderado	Grave

Se construyó la matriz de riesgo según la probabilidad e impacto como se muestra en la *figura 2.4.1*.

Impacto ↓

Catastrófico				
Grave	2,5,12,13,14	15,17	16	
Moderado	3,4,6,7,8,9,11		1	
Leve	10			
	Poco Frecuente	Moderado	Frecuente	Frecuencia

Leyenda

	Baja
	Media
	Alta

La matriz representa la abundancia de riesgos pocos frecuentes (prioridad alta y media), además, ilustra una cantidad considerable de riesgos graves y moderados (prioridad alta y media) que refleja algunas deficiencias que tiene el procesos contable en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum en la gestión y prevención de riesgo.

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

Después de determinar la probabilidad e impacto de cada riesgo se aplicó la técnica de la matriz de riesgos para asignar el nivel de prioridad de cada uno de ellos en el área del proceso contable como se muestra en la *tabla 2.4.2*.

Tabla 2.4.2 Asignación del nivel de prioridad

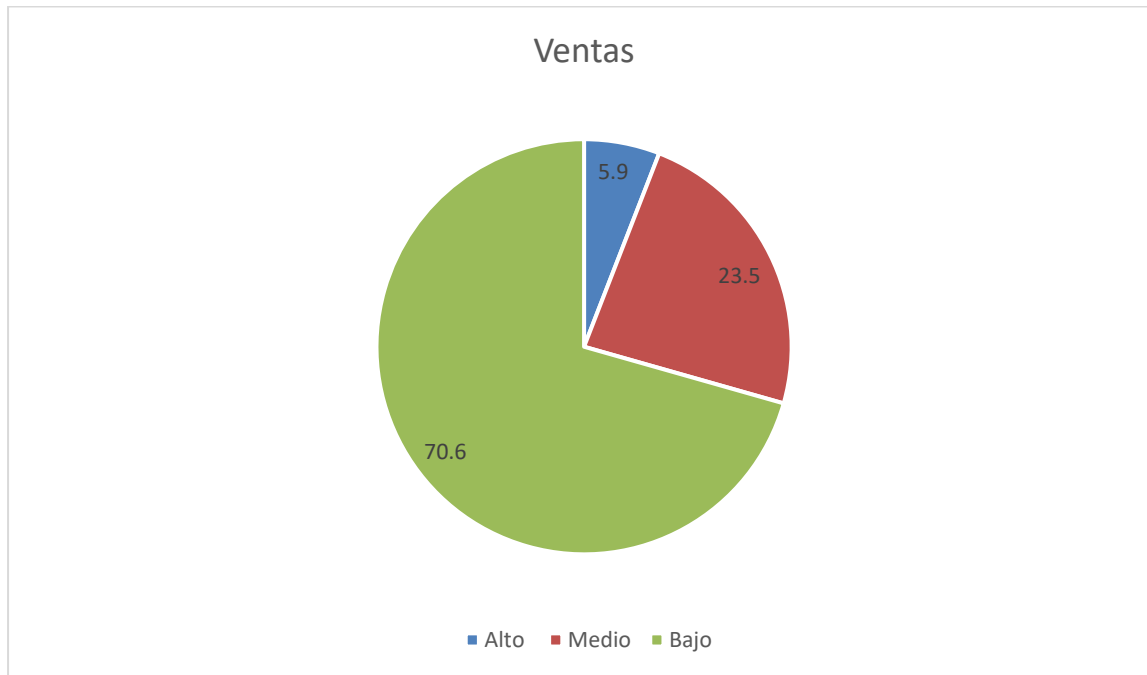
No	Riesgo	Alto	Medio	Bajo
1	La caja para operar el fondo para pagos menores y extracciones para el pago de nóminas y otros ingresos no está empotrada en la pared y protegida con rejillas.			X
2	Descontrol de la entrega de las TM y Chips de Consumo		X	

3	Movimiento indebidos AFT			X
4	No se chequean con regularidad los Activos Fijos Tangibles de las áreas.			X
5	No se encuentren sujetos a contratos las compras realizadas		X	
6	Los talonarios de cheques no se guardan bajo llave.			X
7	Déficit de efectivo en la caja de la entidad.			X
8	Que las nóminas no estén en correspondencia con la pre nomina confeccionada por el Área de Recursos Humanos.			X
9	Que el pago no esté de acuerdo con la categoría y el salario escala y se produzcan salarios indebidos.			X
10	Efectuar pagos de salarios a segundas personas sin que esté adecuadamente confeccionado el Modelo Autorizo de Cobro de acuerdo a la Resolución N° 12/2009 del MFP.			X
11	No exista disponibilidad de efectivo en el libros y en banco			X

12	Que el cajero se presente sola a realizar las extracciones de salarios y reembolsos sin el custodio		X	
13	No cumplir con lo establecido el plan de ahorro de los portadores energéticos			X
14	Incumplimiento de la implementación de la Resolución 60/11 de la C.G.R	X		
15	Desactualización del Plan de prevención		X	
16	No exista Formación Política e Ideológica entre la masa de trabajadores			X
17	Sobre giros del plan mensual y general			X

El procedimiento se aplicó al proceso de apoyo de la entidad, ya que influye directamente en los resultados contables y sus derivados.

En la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum los riesgos presentes en el proceso contable se comportan según se muestra en la *figura 2.4.2*. Se puede concluir que existe un predominio de riesgos de prioridad baja ya que representan el 70.6% de los mismos, sin embargo, el 23.5% de los riesgos analizados son de prioridad media y solo un 5.9% son de alta prioridad, queda reflejada la necesidad que presenta la entidad de la aplicación de medida para prevenir o disminuir el efecto de estos. *Figura 2.4.2 Porcentaje de los riesgos*



2.5 Fase IV: Control de riesgo

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

Como resultado de la evaluación realizada a cada riesgo se determinó el tipo de respuesta para cada uno de ellos, así como la medida organizativa a implementar, el tipo de respuesta y la medida de control del proceso contable y economía como se muestra en la *tabla 2.5.1*.

Tabla 2.5.1 Tipo de respuesta y medida de control

No	Riesgos	Tipo de respuestas	Medidas de Control
1	La caja para operar el fondo para pagos menores y extracciones para el pago de nóminas y otros ingresos no está empotrada en la pared y protegida con rejas.	Evitar	Material

2	Descontrol de la entrega de las TM y Chips de Consumo	Eliminar	Organizativa
3	Movimiento indebidos AFT	Reducir	Organizativa, humana
4	No se chequean con regularidad los Activos Fijos Tangibles de las áreas.	Reducir	Organizativa, humana
5	No se encuentren sujetos a contratos las compras realizadas	Evitar	Organizativa, humana
6	Los talonarios de cheques no se guardan bajo llave.	Eliminar	Organizativa, humana
7	Déficit de efectivo en la caja de la entidad.	Evitar	Organizativa
8	Que las nóminas no estén en correspondencia con la pre nomina confeccionada por el Área de Recursos Humanos.	Evitar	Humana
9	Que el pago no esté de acuerdo con la categoría y el salario escala y se produzcan salarios indebidos.	Evitar	Humana
10	Efectuar pagos de salarios a segundas personas sin que esté adecuadamente confeccionado el Modelo Autorizo de Cobro de acuerdo a la Resolución N° 12/2009 del MFP.	Reducir	Humana
11	No exista disponibilidad de efectivo en el libros y en banco	Evitar	Organizativa
12	Que el cajero se presente sola a realizar las extracciones de salarios y reembolsos sin el custodio	Evitar	Organizativa, humana

13	No cumplir con lo establecido el plan de ahorro de los portadores energéticos	Evitar	Organizativa, humana
14	Incumplimiento de la implementación de la Resolución 60/11 de la C.G.R	Evitar	Organizativa, humana
15	Desactualización del Plan de prevención	Eliminar	Organizativa, humana
16	No exista Formación Política e Ideológica entre la masa de trabajadores	Evitar	Organizativa, humana
17	Sobre giros del plan mensual y general	Evitar	Organizativa, humana

2.5.2 Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo

Seguido de esta valoración se creó el Plan de Prevención de riesgos para el área del proceso de apoyo. En él se muestran los riesgos, las posibles manifestaciones, se proponen las medidas a tomar, los responsables de gestionar las mismas, así como los ejecutantes y la fecha de cumplimiento de cada una de ellas, sobre las cuales se van a aplicar los controles. Se ilustra el Plan de Prevención de riesgos elaborado para el área económica como se muestra en la *tabla 2.5.2*.

Tabla 2.5.2 Plan de Prevención

U/P DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD CACOCUM

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS ENERO /2021

ÁREA: Dirección de economía.

Nº	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGOS	MEDIDAS	RESPONSABLE	EJECUTA	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1	Dpto. de Contabilidad	La caja para operar el fondo para pagos menores y extracciones para el pago de nóminas y otros ingresos no está empotrada en la pared y protegida	Controlar que se garantice que el efectivo en caja esté debidamente protegido con rejas y que solamente la cajera posea la combinación y la llave y una copia en sobre	Subdirector Económico	Especialista Principal	30 de junio/2021

		con rejas.	lacrado en poder del Director			
			No depositar los ingresos en efectivo en los términos aprobados(siete días)			
2	Dpto. de Contabilidad	Descontrol de la entrega de las TM y Chips de Consumo	Controlar la entrega sistemática de los chips con cada carga que se realice luego de cada consumo de combustible para mantener actualizado los Submayores	Especialista de cobros y pagos	Cajero	3er viernes de cada mes

3	Dpto. de Contabilidad	Movimiento o indebidos AFT	Controlar que se Informe al Departamento Económico los movimientos de Activos Fijos Tangibles a realizar para confeccionar la documentación establecida antes de hacerlo efectivo.	Especialista Principal	Especialista AFT	Los 1ro viernes de cada mes
			Chequear que se estén efectuando	Especialista Principal	Especialista AFT	Según Plan Anual

		No se chequean con regularidad los Activos Fijos Tangibles de las áreas.	los inventarios a los medios básicos en cada departamento (10 %)			
5	Dpto. de Contabilidad	No se encuentran sujetos a contratos las compras realizadas	Controlar que los contratos de pagos se encuentren firmados y actualizados y que los mismos cumplan con los términos de pagos	Jefa Departamento de contabilidad	Especialista a planificación	3er lunes de cada mes
6	Dpto. de Contabilidad	Los talonarios de cheques no se	Controlar que la gaveta en la que se guardan los	Especialista Principal	Especialista a cobros y pagos	30 de mayo /2021

		guardan bajo llave.	talonarios de cheques tenga la protección adecuada y con toda la seguridad necesaria			
7	Dpto. de Contabilidad	Déficit de efectivo en la caja de la entidad.	Controlar que se cumplan con el procedimiento establecido del control interno para la liquidación del efectivo en la caja y supervisar que este correcta la documentación	Especialista Principal	Cajero	Los 1ro viernes de cada mes
8	Dpto. de	Que las nóminas	Supervisar que cuando	Especialista	Cajero	El 1ro de cada mes antes que se

	Contabilidad	no estén en correspondencia con la pre nomina confeccionada por el Área de Recursos Humanos.	se elaboren las Nóminas, estas estén en correspondencia con lo que se reporta en la Pre nómina.	Principal		realice el pago y si cae fin de semana el lunes próximo.
9	Dpto. de Contabilidad	Que el pago no esté de acuerdo con la categoría y el salario escala y se produzcan salarios indebidos.	Verificar que el salario indebido que aparece en la nómina se identifique con la palabra reintegro y se cuente con el slip bancario y que esté en correspondencia con la sumatoria de la	Especialista Principal	Técnico en Contabilidad y Cajero	Día 10 de cada mes

			totalidad de los reintegros.			
10	Dpto. de Contabilidad	Efectuar pagos de salarios a segundas personas sin que esté adecuada mente confeccionado el Modelo Autorizo de Cobro de acuerdo a la Resolución N° 12/2009 del MFP.	Controlar que los autorizo de pagos a familiares de trabajadores estén sujetos a los modelos de Autorizo de Cobro para que en cada se cumpla con este requisito y evitar se realicen pagos no autorizados debidamente.	Especialista Principal	Cajero	5 al 10 de cada mes
11	Dpto. de Contabilidad	No exista disponibilidad	Supervisar que las	Especialista Principal	Especialista	1ro de cada mes

		dad de efectivo en el libros y en banco	solicitudes de Fondos se ejecuten y concilien con la DMFP		Contabilida d	
12	Dpto. de Contabilidad	Que el cajero se presente sola a realizar las extracciones de salarios y reembolsos sin el custodio	Controlar que la cajera siempre que valla al banco a efectuar extracciones sea custodiada por los agentes de seguridad interna.	Especialista Principal	Especialista Contabilida d	5 y 20 de cada mes
13	Dpto. de Contabilidad Portadores Energéticos	No cumplir con lo establecido o el plan de ahorro de los portadores energético	Chequear que se le dé un uso adecuado a las máquinas y que no existan luces	Especialista energía	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes

		s	encendidas innecesarias			
			Comprobar que se le brinde la información a los trabajadores relacionados con el plan de ahorro de energía	Especialista energía	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes
			Controlar que el local se utilice en horarios no establecidos y existan máquinas y luces encendidas innecesariamente	Especialista energía	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes
14	Dpto. de Contabilidad	Incumplimiento de la implementación	Comprobar el correcto funcionamiento	Especialista Principal	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes

Resolución 60/11 de la C.G.R	ación de la Resolución 60/11 de la C.G.R	nto de los Procedimientos así como el cumplimiento de las indicaciones relacionadas con el Control Interno		es	
		Chequear que se cumpla con el día del autocontrol y las evidencias del trabajo desarrollados	Jefa departamento de economía	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes
		Supervisar que esté funcionando el sistema de control diseñado por la	Especialista Principal	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes

			entidad			
15	Dpto. de Contabilidad	Desactualización del Plan de prevención	Controlar que se realicen los análisis con la presencia de todos los trabajadores , donde se recojan los criterios y cuando surja un hecho se actualice el plan de prevención	Especialista Principal	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes
	Plan de prevención		Chequear que estén presente medidas de carácter político e ideológico al discutir el plan de prevención	Especialista Principal	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes

16	Dpto. de Contabilidad Formación Política e Ideológica	No exista Formación Política e Ideológica entre la masa de trabajadores	Supervisar que se realiza trabajo político e ideológico a hombre a hombre y de esta manera concientizarlos de la importancia de su participación en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, la necesidad de cuidar los medios que se le asignen para el desempeño de su labor,	Especialista Principal	Todos los trabajadores	3er jueves de cada mes
----	--	---	--	------------------------	------------------------	------------------------

			y cumpliendo así con la disciplina laboral			
17	Dpto. de Contabilidad Sobre giros o inejecucione s de presupuesto	Sobre giros del plan mensual y general	Controlar diariamente los gastos por elementos y partidas en fin de conocer las desviacione s negativas o positivas según corresponda	Especialista Principal	Económico s de las áreas	Lunes, miércoles y viernes de cada semana

Conclusiones parciales

En este capítulo se modeló el procedimiento escogido en la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum, en la cual identificó, clasificó y estableció el tratamiento adecuado para cada tipo de riesgo y se obtuvo como resultado el plan de prevención de riesgos.

1. Se realizó la caracterización de la Unidad Presupuestada.
2. Se realizó la modelación del procedimiento con la fase de Ambientación con sus 4 pasos.

3. Se realizó la identificación y la clasificación de los riesgos para su posterior análisis.
4. Se realizó una evaluación de los riesgos, donde se determinó la probabilidad y el impacto y el nivel de prioridad.
5. Se realizó el control de los riesgos, donde se determinaron el tipo de respuesta adecuada para cada tipo de riesgo y se crea el Plan de Prevención de Riesgos.

CONCLUSIONES

La modelación del procedimiento permite extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. Se cumplió con el objetivo del presente trabajo al evaluar la gestión de riesgo y brindarle a la dirección de la entidad la información oportuna y necesaria para la toma de decisiones.
2. Se identificó dentro del proceso de apoyo el contable, los riesgos predominantes en la gestión de riesgo de la entidad.
3. Se confeccionó el plan de prevención de riesgo con los riesgos identificados, para erradicar las deficiencias detectadas.
4. El análisis cuantitativo de la gestión de riesgo en la entidad permitió hacer una elaboración adecuada para el plan de prevención de riesgo en función de resolver las insuficiencias determinadas en la entidad.

RECOMENDACIONES

1. Proponer a la Dirección Provincial de Salud Holguín el plan de prevención de riesgo para su aplicación en la gestión de riesgo de la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum.
2. Aplicar el procedimiento a las demás procesos para lograr una mejor gestión de riesgo en la entidad.
3. Aplicar el procedimiento a las demás direcciones municipales de la provincia para lograr una mejor gestión de los riesgos en los mismos.
4. Aplicar el enfoque de este trabajo en otras entidades que se realicen, y se profundice en cada uno de los aspectos señalados, para que no quede solo en los resultados económicos.

BIBLIOGRAFÍA

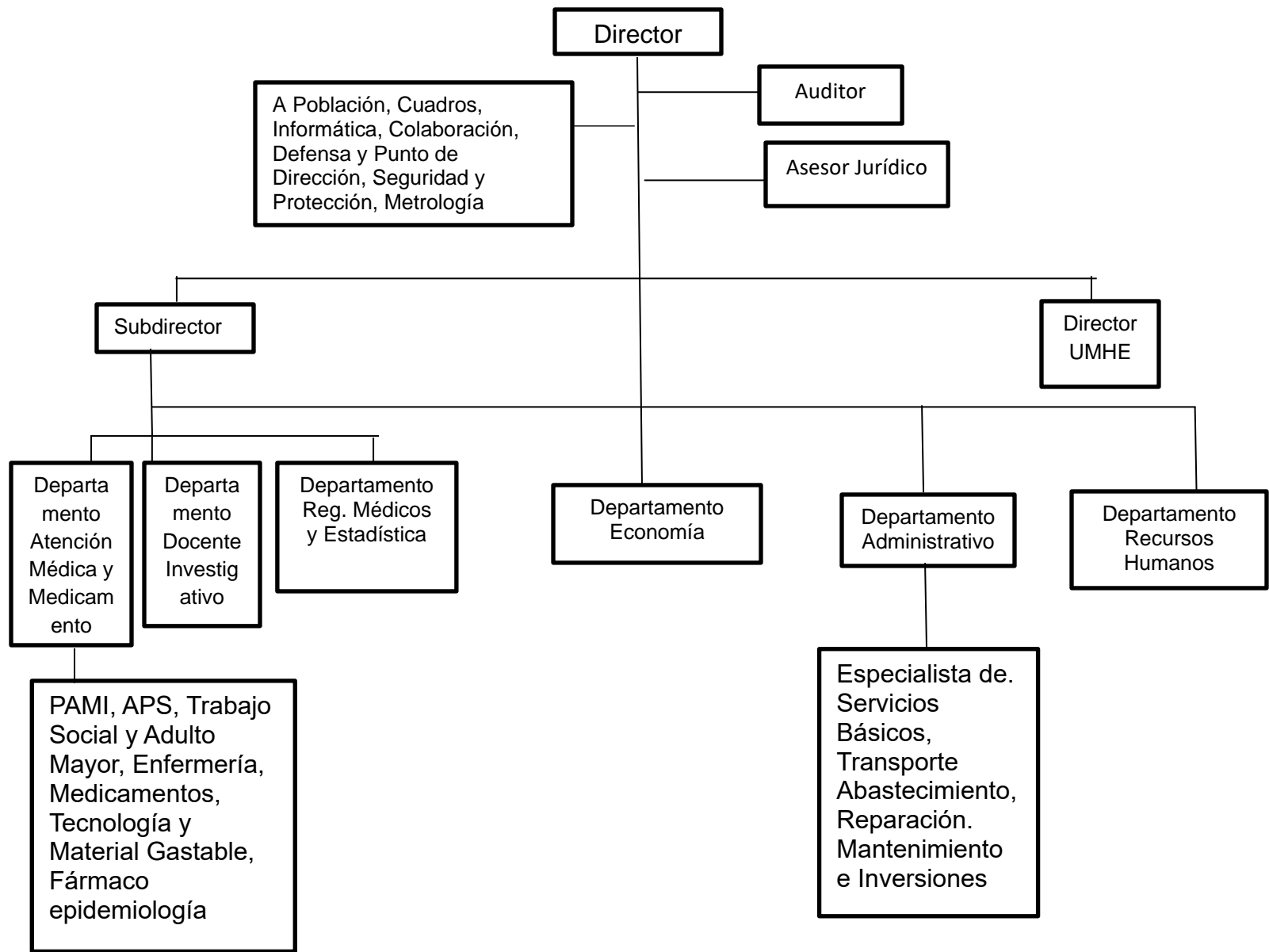
1. Amat Álvarez, Erizbel y otros. El Control Interno en la economía empresarial. Universidad de Sancti Spíritus. 2007. Disponible en: fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/finanzas-control-interno.htm>
2. Asamblea Nacional de Poder Popular. (2016). *Asamblea Nacional de Poder Lineamientos del VII Congreso de Partido y la Revolución. Actualización de los lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución*, 6, 10.
3. Blanco E. (2008): Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana: Ed. Universitaria. -- ISBN 978-959-16-0662-4.
4. Brito Gómez, Dania. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277. Epub 02 de marzo de 2018. Recuperado en 28 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269&lng=es&tlng=es.
5. Capote (2000): Revista auditoría y control. Los nuevos conceptos de Control Interno. Informe COSO. Madrid
6. Capote, G. (2000). Auditoría y Control. *Auditoría y Control*.
7. Chacón Paredes, Vladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.
8. Contraloría General de la República de Cuba (2009): Aprobada el 1. de agosto de 2009. Asamblea Nacional del Poder Popular. Gaceta Oficial de la República. La Habana.
9. Contraloría General de la República de Cuba (2011): RESOLUCIÓN 60/11 consultado en febrero 2020.
10. Dicksee, L. R. (1905). *Control Interno. La gestión de riesgo en la empresa*.

11. Ed. Díaz de Santos (1997) Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). Madrid.
12. Ed. Díaz de Santos (1997) COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. (1997): Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). Tomo 1, Madrid. España.
13. Ed. Oikos (1967) DICCIONARIO DE ECONOMÍA. (1967): Tau S .A. Barcelona. España.
14. El control interno: El Presupuestos teóricos evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial. Situado en <http://www.eumed.net/libros>. (Consultado en enero 2021)
15. El control interno: La evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial. Situado en <http://www.eumed.net>. (Consultado en enero 2021)
16. El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión situado en: <http://www.gestiopolis.com> (Consultado en enero 2021)
17. Fernández, Yamile. El control evita descontroles. www.google.com
18. Fuentes, D. (1996). *La formación de valores profesionales en el comportamiento de los estudiantes*. Holguín.
19. Gestión de riesgos. (2020, 11 de noviembre). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 19:23, febrero 19, 2021
20. Gómez, Giovanni E. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno. www.gestiopolis.com
21. Hernández Celis, Domingo. El Órgano de Control Institucional de las Direcciones Regionales de Educación y el apoyo efectivo a la Contraloría en la lucha contra la corrupción. Lima, Perú. 2007
22. Hernández Pérez, Juan y Santiesteban González, Magdia. La Gestión del Riesgos, un enfoque de sistema para el manejo de la incertidumbre.

23. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n_de_riesgos&oldid=130847368.
24. <https://www.compliance.com.co/la-implementacion-del-proceso-de-gestion-de-riesgos-tiene-diferentes-fases/>
25. Idalberto (1990). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1993.568 pp.
26. Informe en la reunión sobre los planes para el Desarrollo Económico de la Nación en 1962, efectuada en el teatro Payret, 20 de octubre de 1961.
27. James A. et al. (1988) Enciclopedia de Auditoría, Control interno. Consultado en enero 2021
28. Leonard, W. (1990). Auditoría Administrativa. . *Editorial Diana.*, 33 p. Obtenido de Leonard, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana. 1990. 33 p.
29. Martín Berna, Guillermo Bases metodológica para el componente Evaluación de Riesgos en el marco del Control Interno para empresas cubanas. VCLV.
30. Ministerio de Finanzas y Precios (2000): Guía para la comprobación nacional al control interno. Cuba.30p.la Habana. Cuba.
31. Rivero Bolaños, Ariamna. El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60?
32. Quintana Cabrales, Alcides. ¿Qué es el Control Interno? www.google.com
33. Vega de la Cruz L. (2017). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Tesis en opción al título de máster. Holguín. Cuba.

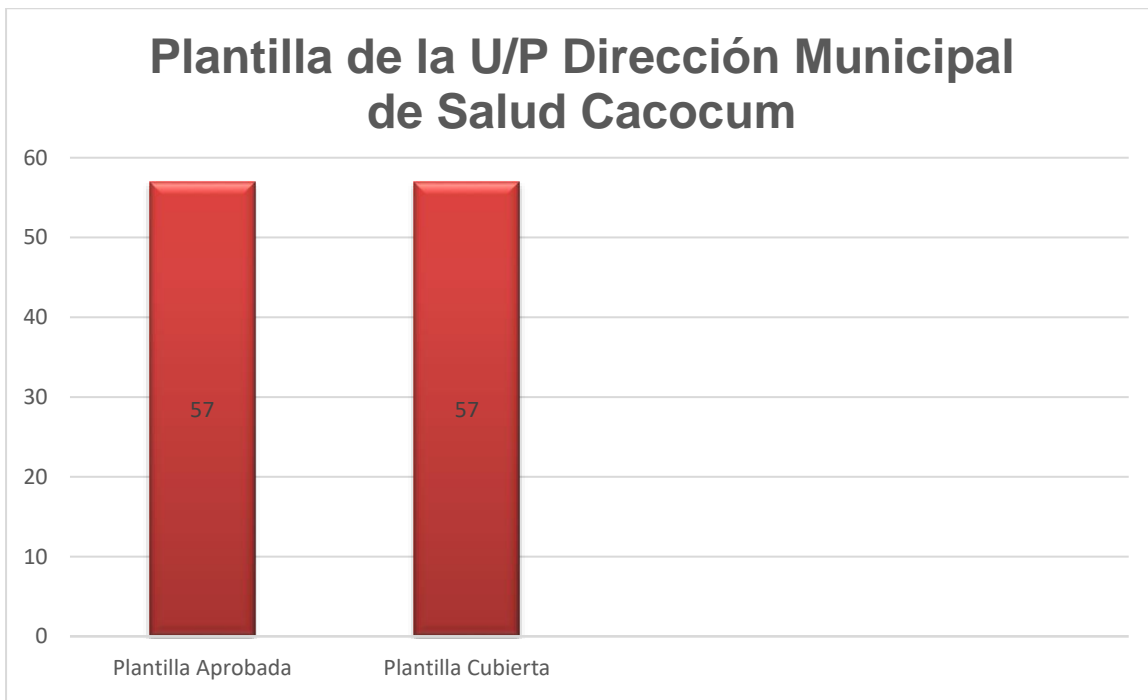
ANEXOS

Anexo 1 ORGANIGRAMA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD.



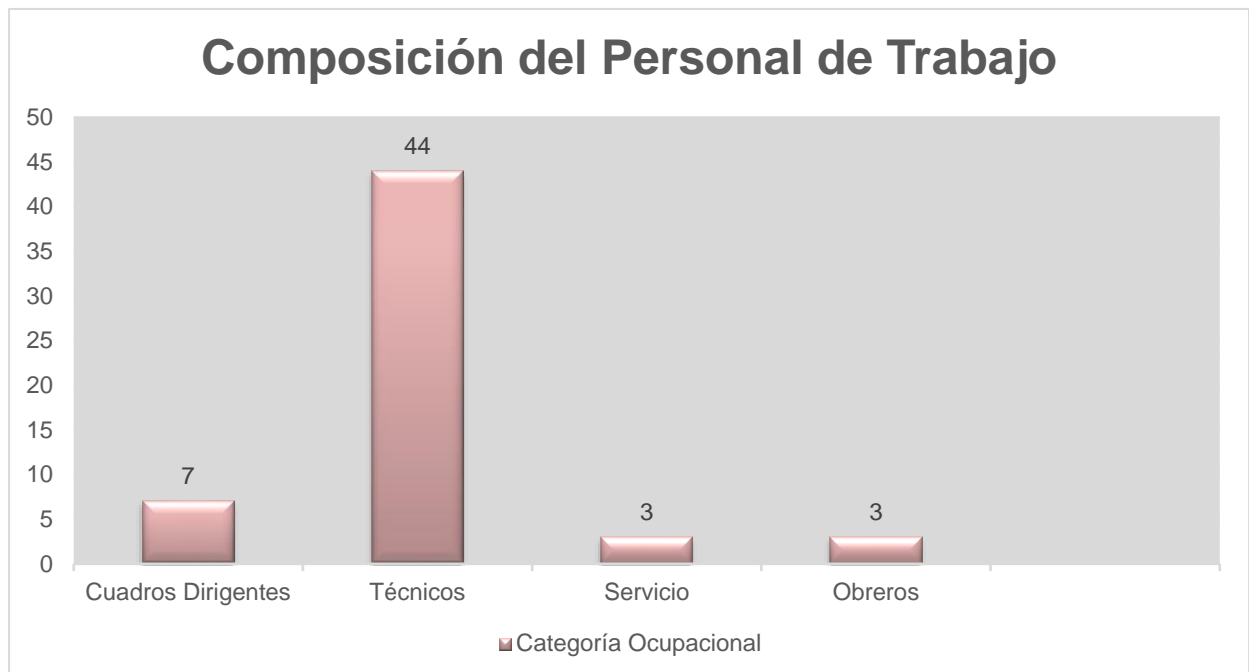
Anexo 2 Plantilla de la U/P Dirección Municipal de Salud Cacocum

Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	%
57	57	100



Anexo 3 Composición del Personal por tipo de sexo.

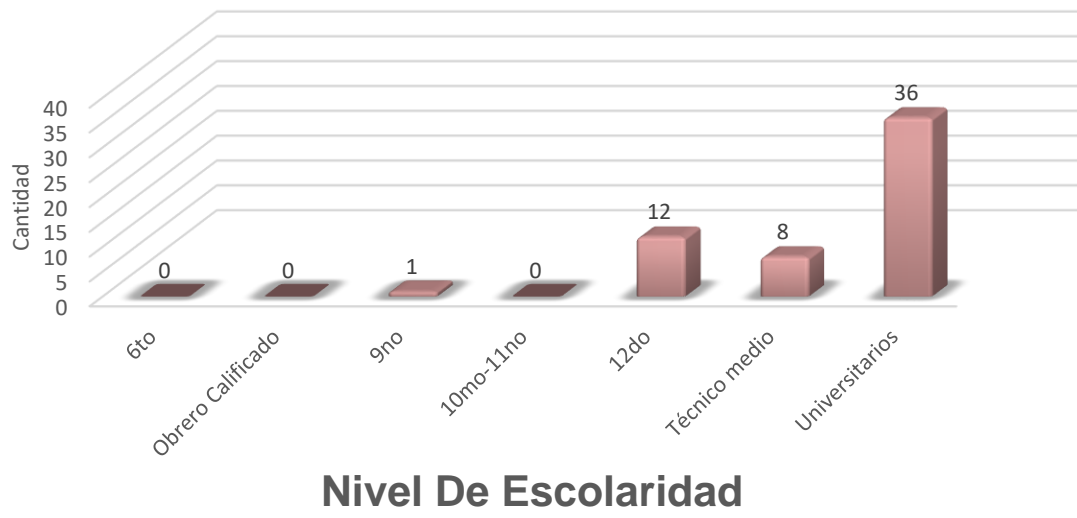
CATEGORIA	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
OCUPACIONAL	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Cuadros Dirigentes	6	1	7
Técnicos	35	9	44
Servicio	1	2	3
Obreros	1	2	3
Total	43	14	57



Anexo 4 Plantilla de Cargos por Ocupación Laboral

NIVEL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
	Cantidad	Cantidad	Cantidad
6to	0	0	0
Obrero Calificado	0	0	0
9no	1	0	1
10mo-11no	0	0	0
12do	7	5	12
Técnico medio	7	1	8
Universitarios	28	8	36
Total	43	14	57

Plantilla Por Ocupación Laboral



Anexo 5. Cronograma de la aplicación del procedimiento

No	Actividades o tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Ejecuta
1	Presentación del Cronograma para la aplicación del procedimiento de gestión y prevención de riesgos.	25/3/2021	Director	Jefes de departamentos
2	Transmitir a los trabajadores los aspectos más esenciales del procedimiento	28/3/2021	Director y Auditor	Jefes de departamentos
3	Inicio de la aplicación del procedimiento	3/4/2021	Director	Jefes de departamentos
4	Realizar la Identificación de riesgos y clasificación de los riesgos	8/4/2021	Director y Auditor	Jefes de departamentos
5	Evaluación de los riesgos	22/4/2021	Director y Auditor	Jefes de departamentos
6	Control de los riesgos: Conformar el plan de Prevención de riesgos	6/5/2021	Director y Auditor	Jefes de departamentos
7	Seguimientos y revisión	Julio- Agosto/2021	Director y Auditor	Jefes de departamentos

Anexo 6 Guía de Autocontrol del manual de control interno.

NO. (1)	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	
Identificación del riesgo y detección del cambio				
1.	En la identificación de riesgos y detección del cambio se tipifican todos los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos por cada proceso actividad y operación a desarrollar.	X		
2.	Identificados los riesgos (externos e internos), se administran correctamente y se analizan de forma periódica:	X		
	a) En los externos se incluyen fundamentalmente los correspondientes a situaciones excepcionales y desastre, epidemiológicas, fitosanitarias, los previstos para los diferentes sistemas de gestión, económicos, financieros, comerciales, recursos humanos, cuadro, capacitación, gestión documental y de comunicación, de calidad, ambientales y los recursos naturales, y otros. El impacto de las medidas del bloqueo a Cuba y la pandemia COVID 19, así como los procesos de cambios de mentalidad para comprender las actualizaciones legislativas, en particular en temas: de ordenamiento monetario, económicos-financieros, laborales, políticos, sociales, tecnológicos, entre otros.	X		
	b) En los riesgos internos consideran los relacionados con factores: referidos a las afectaciones del bloqueo a Cuba y la pandemia COVID 19 que impactan en la entidad, las modificaciones y actualizaciones en las disposiciones jurídicas emitidas, la implementación de medidas internas para la aplicación de las indicaciones del ordenamiento monetario, la estructura organizativa, composición e idoneidad de los recursos humanos, salud y	X		

NO. (1)	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	
	protección del trabajo, procesos productivos o de servicios, de tecnología e innovación, ciberseguridad, de normalización , metrología, protección física y contra incendio, protección de la Información Oficial, la actuación ética, entre otros; que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, clasificados por procesos, actividades y operaciones, con la participación de los trabajadores.			
	c) En correspondencia con los riesgos internos y externos, se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad y el de las áreas para su gestión y se adoptan las medidas correctivas que correspondan.	X		
3.	En el proceso de identificación y evaluación de riesgos aplicando el principio de importancia relativa, se tiene en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto (alto, medio y bajo), así como en los casos que sea posible, se cuantifica una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.	X		
4.	Existen mecanismos o procedimientos para captar e informar oportunamente los cambios en el ambiente interno y externo referidos a la información estadística, específicamente:	X		
	a) Los cambios en la elaboración de Formularios Estadísticos.	X		
	b) Se detectan oportunamente orientaciones, indicaciones internas o del organismo superior que contradicen lo establecido para los formularios convenidos por la entidad con la ONEI.	X		
5.	Cuentan con las disposiciones legales o de procedimientos, que	X		

NO. (1)	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	
	permita identificar y evaluar los riesgos generados a partir del ordenamiento monetario en el país.			
6.	Se identifican y analizan los riesgos vinculados a posibles manifestaciones que alimenten la subversión enemiga y las indisciplinas sociales.	X		
Determinación de los objetivos de control				
7.	Una vez identificados, evaluados y cuantificados los riesgos, se realiza un diagnóstico de los riesgos más relevantes que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo y se determinan los objetivos de control, observando los relacionados con los procesos o áreas de dirección general, la actividad principal y de apoyo.	X		
8.	Una vez determinados los objetivos de control, se definen las medidas o procedimientos a aplicar, dejando evidencia documental del proceso.	X		
9.	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores por donde se determinaron y aprobaron los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	X		
Prevención de riesgos				
10.	Se elabora el Plan de Prevención de Riesgos observando la integralidad de todos los riesgos que afectan los sistemas de gestión implementados en la entidad, en correspondencia con la legislación vigente y en función de los objetivos de control determinados.	X		

NO. (1)	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	
11.	Plan de Prevención de Riesgos se encuentran identificados los riesgos más relevantes relacionados con:	X		
	a) Los diferentes sistemas de gestión económicos, financieros, recursos humanos, cuadro, capacitación, gestión documental y de comunicación, de calidad y otros.	X		
	b) La seguridad informática.	X		
	c) La seguridad y protección física de la entidad.	X		
	d) La protección de la Información Oficial en la entidad.	X		
	e) La actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.	X		
	f) La protección del medio ambiente y los recursos naturales.	X		
	g) El cumplimiento de las obligaciones fiscales.	X		
	h) Las relaciones comerciales de las entidades estatales con las formas de gestión no estatal de la economía.	X		
	i) El funcionamiento del consejo de dirección, comité de contratación y demás órganos consultivos.	X		
12.	Las acciones y medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos:	X		
	a) Están dirigidas a eliminar o disminuir en lo posible, las causas y condiciones que las propician.	X		

NO. (1)	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	
	b) Las medidas no constituyen deberes funcionales de los cargos o desarrollo de actividades de control declaradas en los procedimientos de trabajo y documentos normativos de la entidad.	X		
	c) En cuanto a la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa; las medidas deben dirigirse no solo a la prevención sino también al enfrentamiento y minimizar los efectos nocivos de las causas y condiciones.	X		
	d) Se tiene en cuenta el plan de enfrentamiento a las indisciplinas sociales para identificar riesgos internos y externos, considerando el entorno físico cercano en la entidad.	X		
13.	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	X		
14.	Existe evidencia del control sistemático del cumplimiento del Plan de Prevención de riesgos en la entidad, constituyendo un instrumento de trabajo de la dirección.	X		
15.	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos con la activa participación de los trabajadores, a partir del análisis de las causas y condiciones, así como las vulnerabilidades identificadas por el autocontrol, acciones de control y hechos extraordinarios ocurridos.	X		
16.	De existir riesgos financieros en su entidad, estos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente:	X		

NO. (1)	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	
	a) Pérdidas por el impacto del ordenamiento monetario en el país.	X		
	b) Pérdidas por variación de precios.	X		
	c) Pérdidas por variación de la tasa de interés.	X		
17.	Posee evidencia de la evaluación del cumplimiento y efectividad de los planes de prevención, considerando para su medición los siguientes indicadores:	X		
	a) La estructura y contenido responde a los objetivos de la organización.	X		
	b) La participación de los trabajadores en todo el proceso, que incluye la identificación de los puntos vulnerables, las posibles manifestaciones negativas, medidas a aplicar y sus fechas de cumplimiento, así como responsables y ejecutantes de las mismas.	X		
	c) Existe constancia de su control y actualización sistemática.	X		
	d) Se efectúa el análisis de las tendencias de los hechos de períodos anteriores y los actuales, evaluando la reiteración de las deficiencias, causas y condiciones, en el interés de diseñar medidas correctivas que permitan demostrar que ha minimizado el impacto negativo de los riesgos identificados.	X		