

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Contabilidad y Finanzas

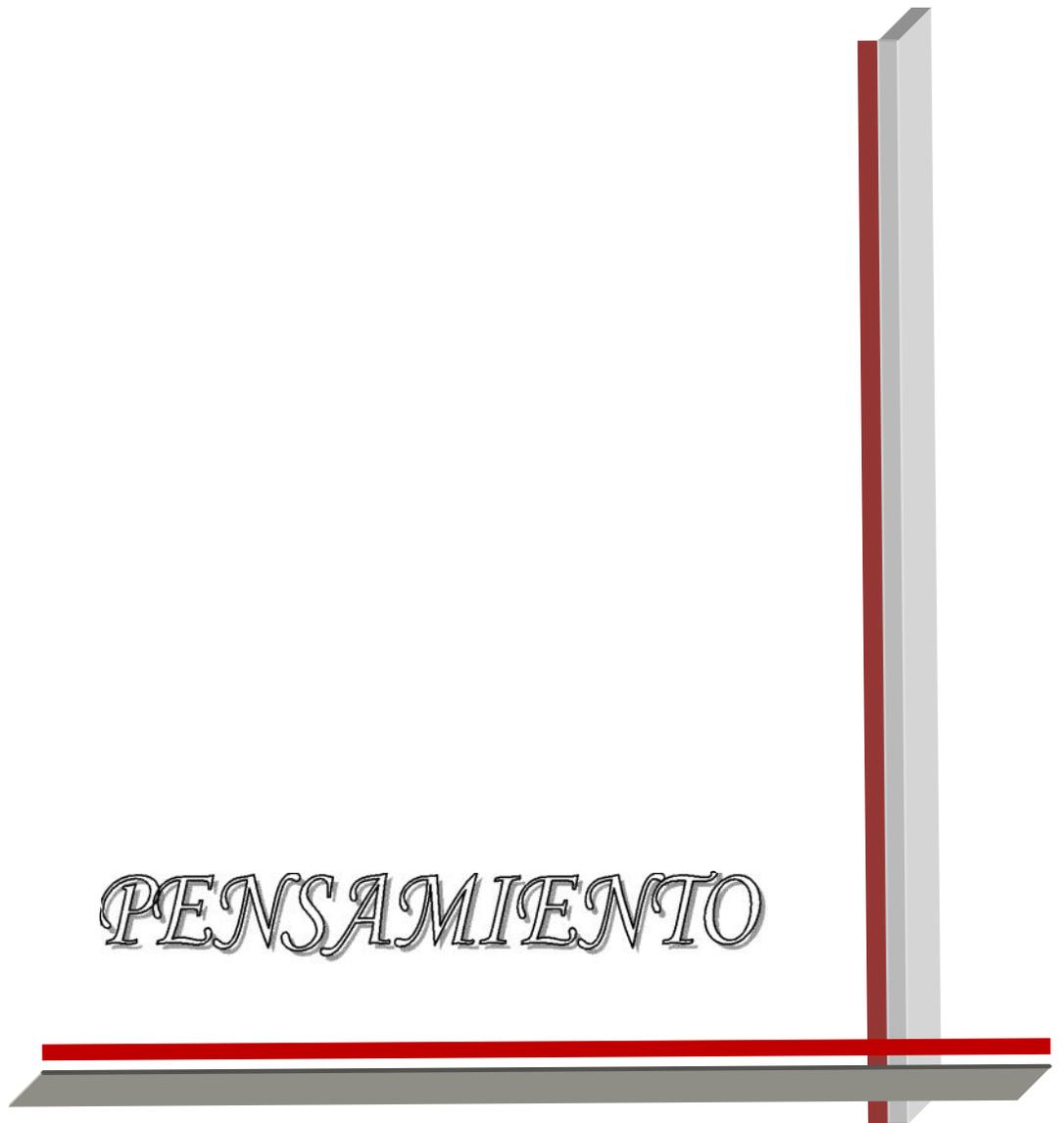
Título: Gestión y Prevención de Riesgos en la  
UEB ESCASUR

Tesis en Opción al Título de Licenciado en  
Contabilidad y Finanzas

Por Autor: Ayaney Stuart Morales  
Tutor: Msc. Andrés Ramos Álvarez

Cienfuegos, 2012

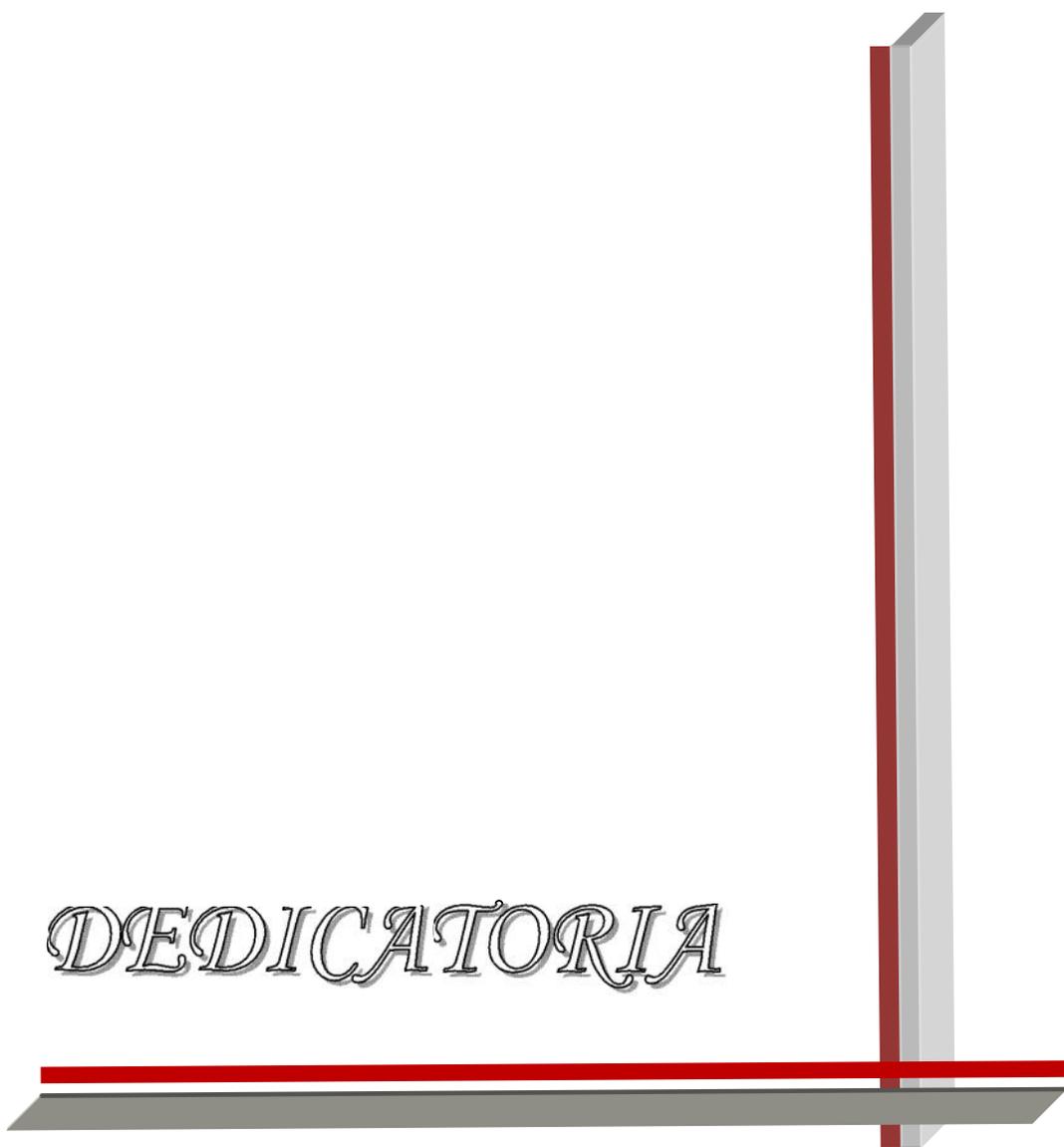
*PENSAMIENTO*



“Exigir conlleva controlar, educar, orientar, prevenir y hacer cumplir lo dispuesto...”

Raúl Castro Ruz  
La Habana, 27 de diciembre de 2008

*DEDICATORIA*

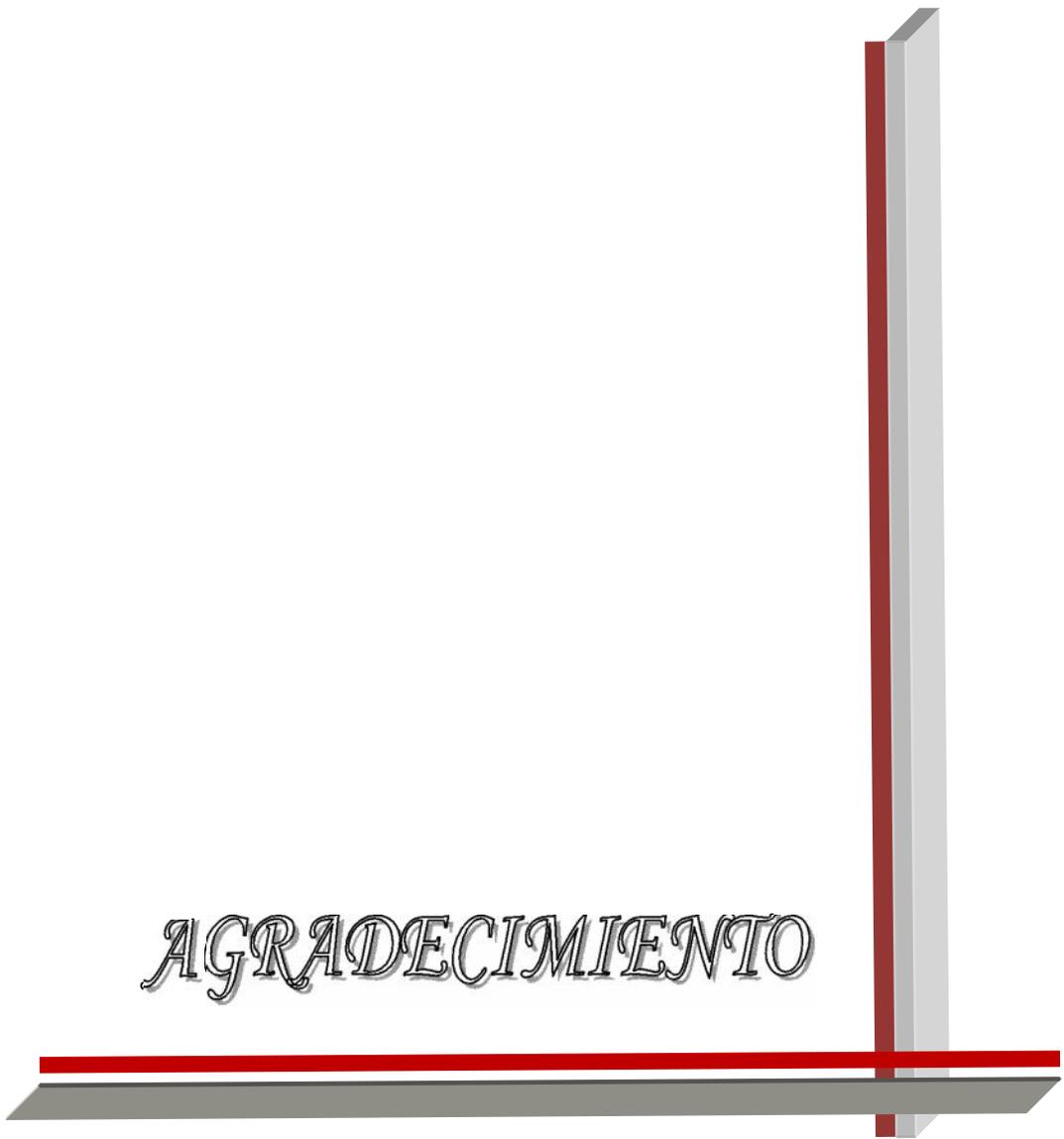


## DEDICATORIA

A mis padres, hija y esposo:

Que han sido el motivo de llegar hasta aquí.

*AGRADECIMIENTO*



## AGRADECIMIENTOS

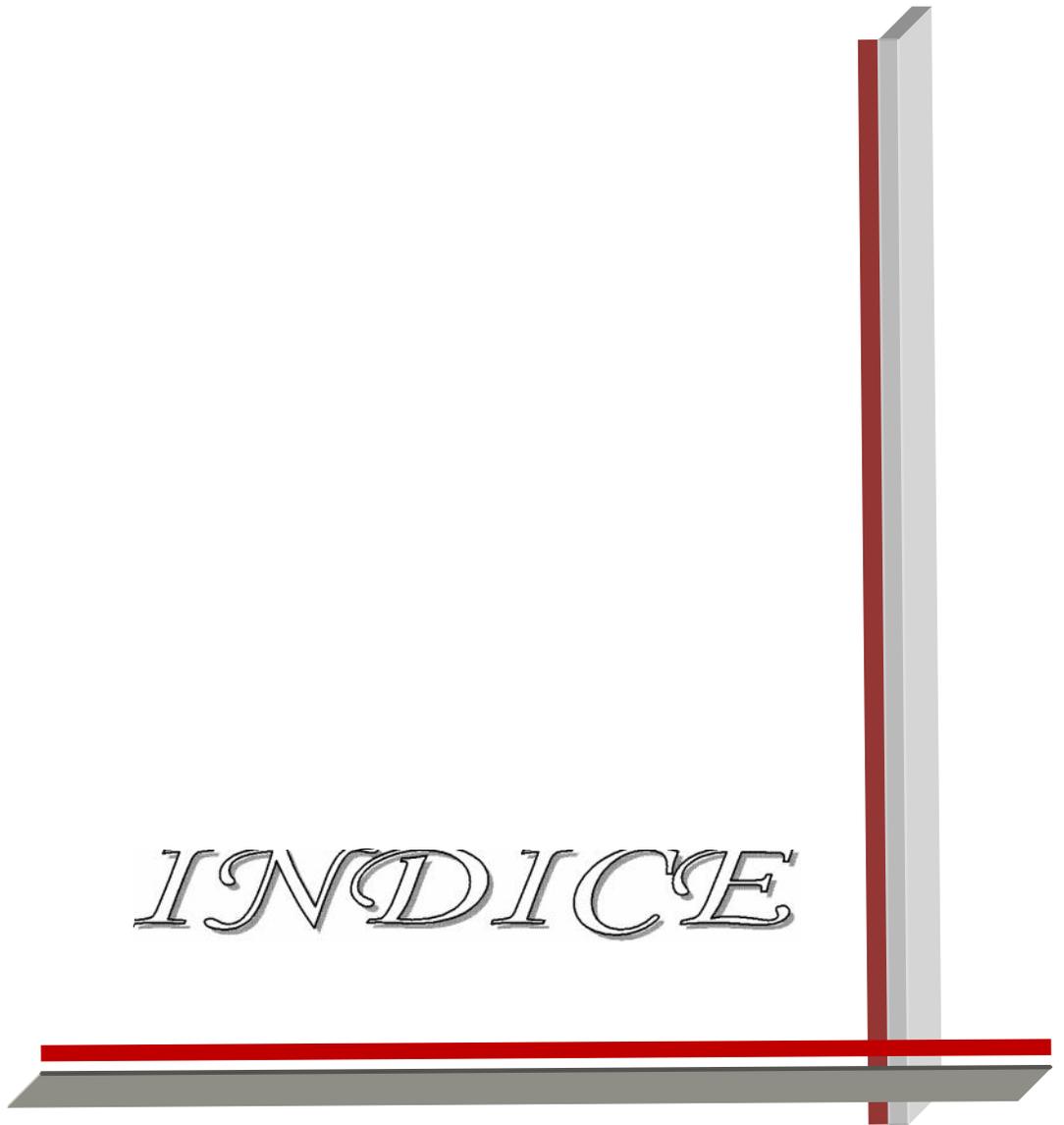
A mi familia.

A mi tutor Andrés Ramos Álvarez.

A mis colegas Noemí, María, Miladys y Jandry por el apoyo brindado durante la tesis.

A mis amigos que me ayudaron y confiaron en mí.

*INDICE*



<b>INDICE</b>	<b>PAG.</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico Referencial</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Antecedente del control interno</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Evolución y desarrollo del control interno</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Definiciones, y objetivos del control interno</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1 Objetivo del control interno</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Componente del control interno</b>	<b>14</b>
<b>1.4.1 Comportamiento del control interno en Cuba</b>	<b>16</b>
<b>1.5. Orígenes de los riesgos</b>	<b>17</b>
<b>1.5.1 Conceptualización de los riesgos</b>	<b>17</b>
<b>1.6. Clasificación de los riesgos</b>	<b>19</b>
<b>1.7. Actitud ante los riesgos</b>	<b>20</b>
<b>1.8. Fuente de riesgos</b>	<b>20</b>
<b>1.9. Administración de los riesgos</b>	<b>22</b>
<b>1.9.1 Definición de administración de riesgos</b>	<b>22</b>
<b>1.9.2 Experiencia de administración de riesgos en Cuba</b>	<b>22</b>
<b>1.10. Identificación de los riesgos</b>	<b>23</b>
<b>1.11. Gestión y Prevención de Riesgos</b>	<b>24</b>
<b>1.12. Conclusiones parciales</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo II: Diagnostico y Diseño del Componente de gestión y Prevención de Riesgos.</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Diagnostico del Componente de Gestión y Prevención de Riesgo.</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1 Caracterización de la UEB</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2 Diagnostico del Componente de Gestión y Prevención de Riesgo.</b>	<b>35</b>
<b>2.3 Diseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgo.</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Conclusiones parciales</b>	<b>45</b>
<b>Capitulo III: Validación del Diseño del Componente de gestión y Prevención de Riesgo</b>	<b>47</b>
<b>3.1 El método Delphi y sus características</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Cuestionario para validar el componente gestión y prevención de riesgo</b>	<b>51</b>

**3.2.1 Paso para la realización del método de experto**

52

**3.3 Conclusiones Parciales**

59

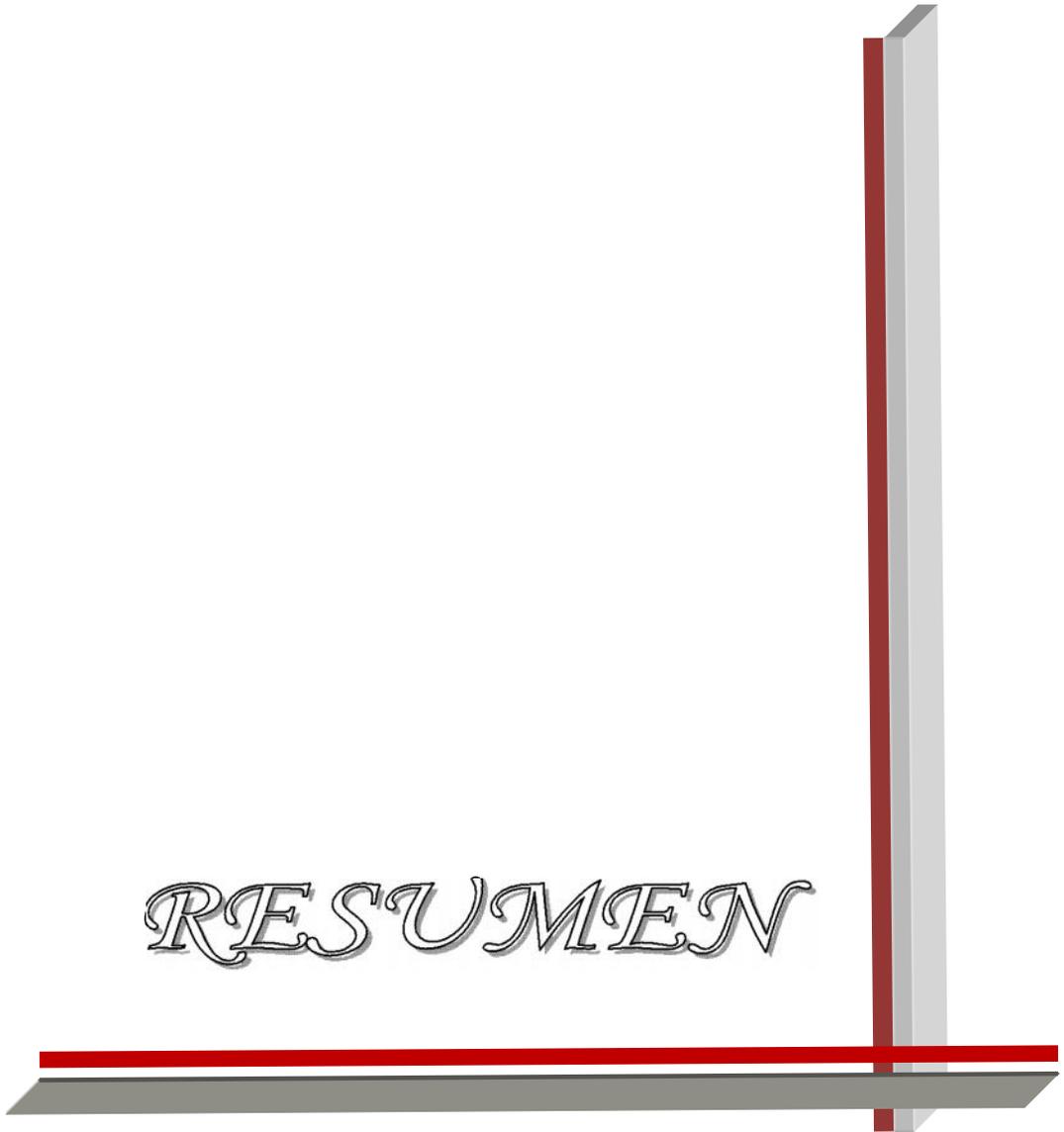
**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Bibliografía**

**anexos**

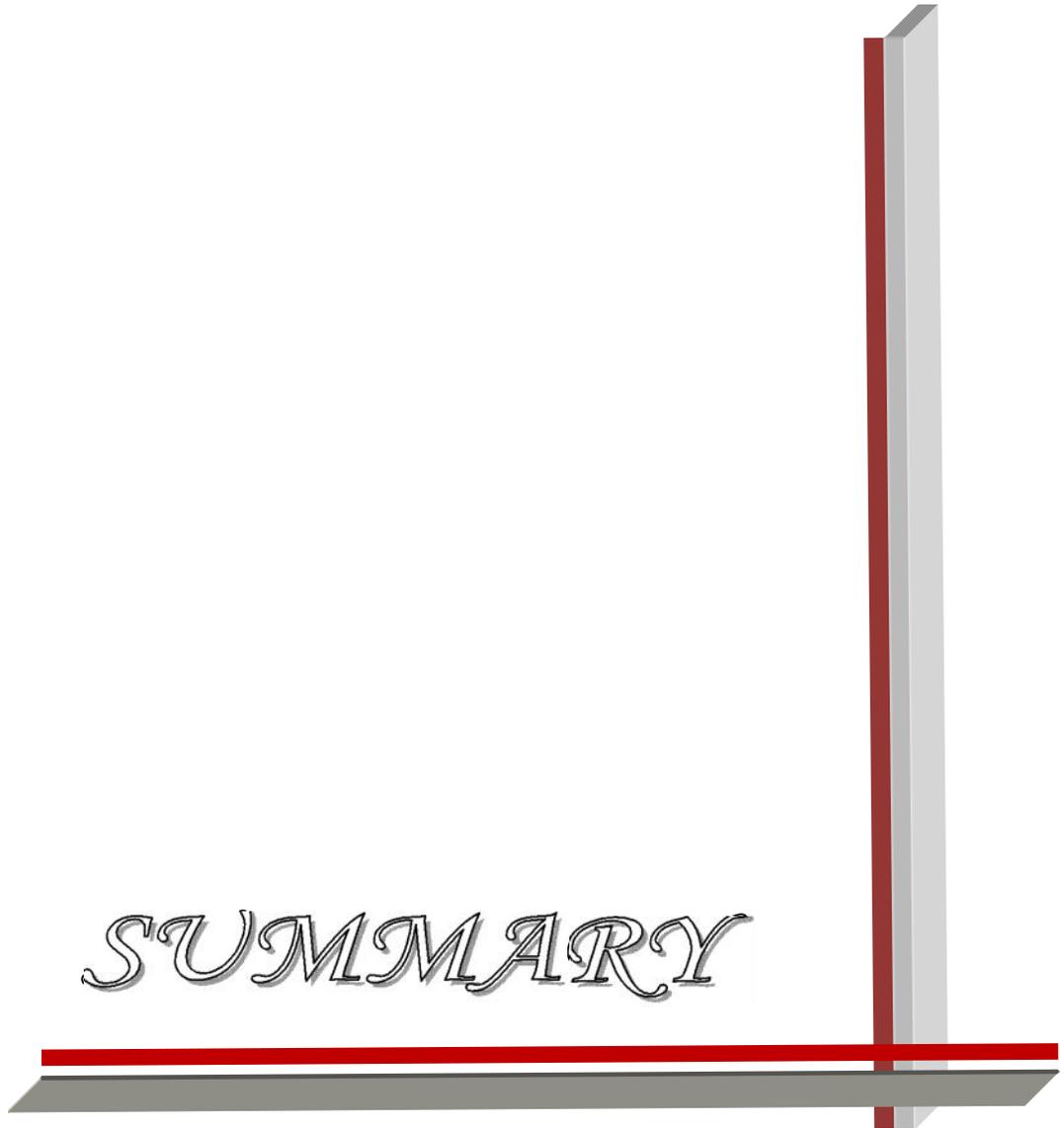
# RESUMEN



## Resumen

El presente trabajo investigativo titulado “Gestión y Prevención de Riesgos”, tiene como objetivo principal diseñar y validar el componente de Gestión y Prevención de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo en la entidad objeto de estudio, identificando, evaluando y proponiendo un plan de prevención de riesgos para la unidad. El resultado de este trabajo se muestra en tres capítulos, en una primera parte se tratan los aspectos teóricos sobre el control interno y los riesgos, haciendo un recorrido desde su surgimiento y evolución hasta la situación actual en Cuba. En una segunda etapa se caracteriza a la entidad, se efectúa un diagnóstico del componente de gestión y prevención de riesgos mediante la aplicación de la guía de control emitida por la Contraloría para dar paso a diseñar dicho componente y en una tercera etapa se procede a realizar la validación del componente mediante el método de expertos. Por último, se arriban a conclusiones y recomendaciones. Los resultados alcanzados permiten poner al tanto a la unidad objeto de estudio de las deficiencias que presenta su componente de gestión y prevención de riesgos. Para alcanzar este objetivo se utilizarán diferentes técnicas como: entrevistas y encuestas, las cuales fueron procesadas mediante el programa de Análisis Estadístico Descriptivo SPSS versión 19.0 y el método delphi para el criterio de expertos. Se consulta una variada bibliografía. Todas las técnicas empleadas contribuyeron a facilitar la ejecución del diseño y validación del componente Gestión y Prevención de Riesgos.

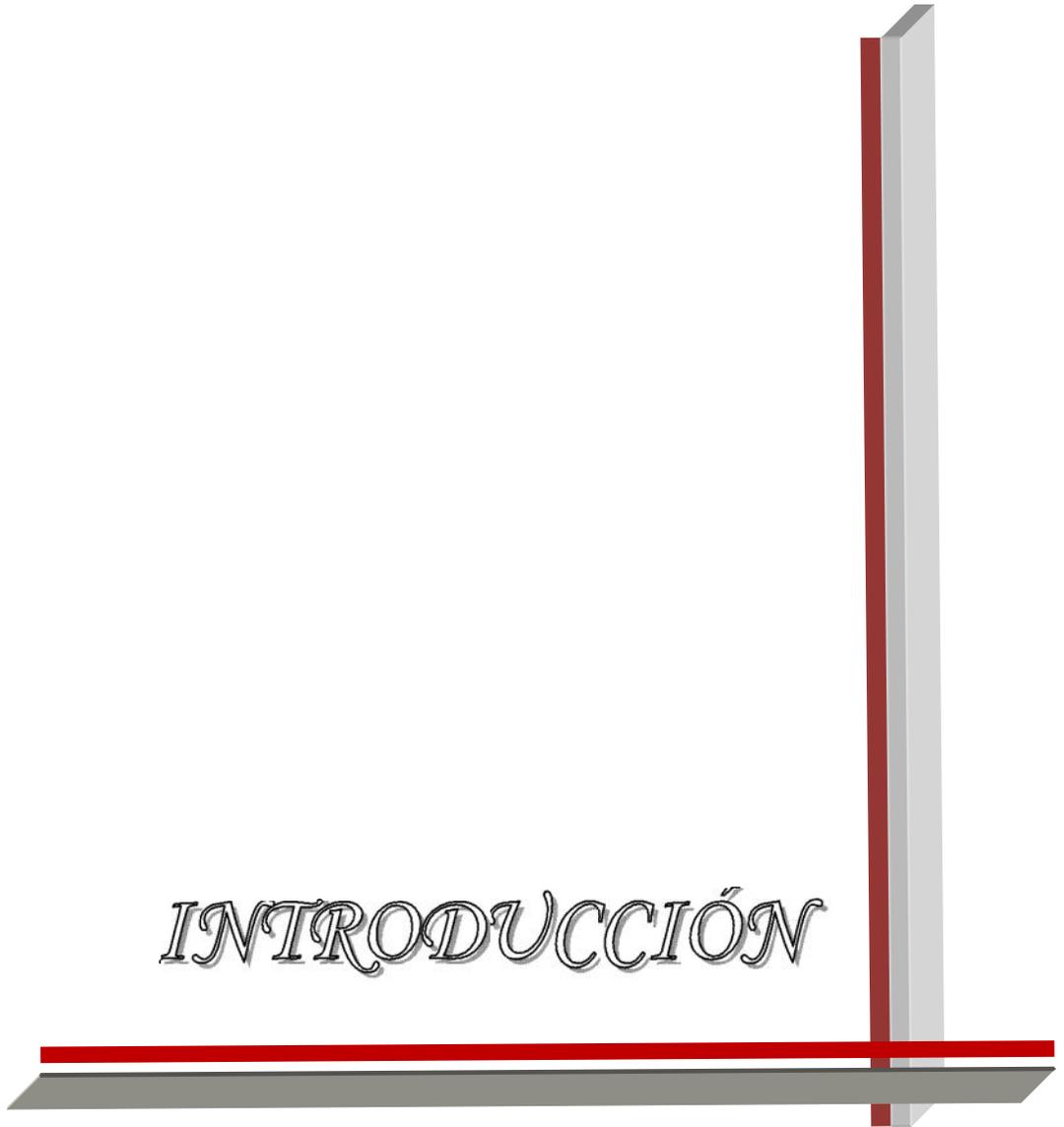
# *SUMMARY*



## Summary

The present investigating work graduated with the title Management and Prevention of risks, has like main objective to lay plans and validating Management's component and Prevention of the risks that affect the fulfilment of the objectives of work in the entity I object of study, identifying, evaluating and proposing a plan of prevention of risks for the unit. The result of this work evidences itself in three chapters; in a first part they treat the theoretic aspects on internal control and the risks, making a travelled distance from his surging and evolution to the present-day situation in Cuba. In a second stage he characterizes the entity, takes effect a diagnosis of the component of Management and intervening prevention of risks the application of the guide of control broadcast by the Comptrollership to give step to design the aforementioned component and in a third stage it is proceeded to accomplish the validation of the intervening component the method of experts. Finally, they come near to findings and recommendations. The attained results allow updating the unit I object of study of the deficiencies that presents its component of Management and prevention of risks. In order to attain this objective different techniques are used I eat: Interviews and opinion polls, which were processed intervening the Statistical Descriptive trace program SPSS version 19,0 and the Delphi method for the opinion of experts. A varied bibliography is looked up. All the used techniques contributed to facilitate the execution of the design and validation of the component Management and Prevention of risks.

# *INTRODUCCIÓN*



## **INTRODUCCIÓN**

Según bibliografía consultada el control interno es el problema fundamental en muchos países del mundo, provocado por la ineficiencia. La causa fundamental se encuentra en el poco interés que brindan los consejos administrativos a los problemas económicos que se llevan a cabo en cualquier país. En Cuba este fenómeno está siendo analizado, pero no con toda la intensidad que el tema requiere.

Si se quiere obtener mejores resultados en las empresas, se requiere de la utilización efectiva del control interno, que es una herramienta que se utiliza con el fin de detectar, lo antes posible, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar o eliminar las sorpresas de incumplimientos de los objetivos trazados. Estos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El plan de riesgos debe estar constantemente en desarrollo a partir de las nuevas circunstancias, el entorno y las experiencias prácticas que incidan en su contenido, adquiriendo así un carácter ágil y dinámico.

Cada entidad debe confeccionar su propio plan de riesgos siguiendo las indicaciones generales aprobadas por la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, pero ajustándolos a sus propias características y peculiaridades, tomando en cuenta las particularidades de su actividad y de su capital humano, para lograr que el mismo, lejos de ser un documento más, se convierta en una verdadera herramienta de trabajo capaz de crear un clima de control, seguridad y disciplina en la organización.

Toda nueva implementación en una entidad produce una resistencia al cambio y el riesgo no está exento a esto, no obstante el efecto positivo de la implementación de un plan de riesgos correctamente diseñado y que se ajuste a los riesgos reales que la misma enfrenta a diario, se complementa con la implantación del control interno a partir de la Resolución 60/11 dictada por la Contraloría General de la República, que dentro de sus cinco componentes incluye la Gestión y Prevención de Riesgos que comprende los elementos esenciales de la definición de “riesgos”, su

identificación, estimación, así como la determinación de los objetivos de control y la detección de cambios que puedan influir en la eficacia del proceso para alcanzar dichos objetivos.

Las actividades de control son fundamentales para garantizar el adecuado cumplimiento y comportamiento del plan de riesgos de la entidad, para que el mismo desempeñe el papel para el cual ha sido diseñado y no termine convirtiéndose en “letra muerta”.

#### Situación Problémica

Un gran número de países llevan a cabo un plan de riesgos, Cuba no se encuentra fuera del mismo, aunque se ha desarrollado con características y condiciones propias ha definido en su política económica líneas de acción vinculadas con la necesidad del control. Los modelos del control interno vigentes con anterioridad a la puesta en vigor de la Resolución 297/03 del Ministerio Finanzas y Precios se inclinaban hacia el control interno contable, y no abarcaban la organización en su conjunto, aspecto que urgió modificar y posteriormente de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de dicha resolución, surge como más integradora y atemperada a las propias necesidades, la Resolución 60/11 la Contraloría General de la República.

El control interno posee en uno de sus cinco componentes la “gestión y prevención de riesgos” que puede ser implementado en todas las empresas de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño, donde se dice que primero hay que establecer objetivos. La valoración de riesgos, es la identificación y análisis de los riesgos para conseguir los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que todo cambia, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio.

La Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, en su Capítulo 1, Artículo 1 estipula las normas y principios básicos de obligada observancia y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno. Cuba, ha estado implantando en la actualidad, un proceso de cambio profundo y trascendental que perfeccione su economía, busca respuestas que se ajusten más a sus condiciones concretas y para ello requiere de enfoques avanzados y reales, partiendo de que el impacto de este cambio en la cultura organizacional será notable en la medida que se logren cambiar los patrones de conducta de dirigentes y trabajadores. Por ello, desde 1999, a partir de las Comprobaciones Nacionales al Control Interno, realizadas de conjunto por la Asociación Nacional de Economistas y Contadores, el Ministerio de Finanzas y Precios y la incorporación del Ministerio de Auditoría y Control, este tema cobra un mayor auge en el país.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en todas las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. La empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, de ahí la importancia de tener una planificación que permita verificar que los controles que se realicen permitan dar una mejor visión sobre su gestión.

La Resolución 60/11 exige manuales de procedimientos que deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las normas generales de control interno, el cual como un proceso integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal, proporcione una seguridad razonable cumpliendo con los principios básicos siguientes:

- ✓ Legalidad
- ✓ Objetividad
- ✓ Probidad administrativa
- ✓ División de funciones
- ✓ Fijación de responsabilidades
- ✓ Cargo y descargo
- ✓ Autocontrol

Por tal motivo es que se inicia esta investigación en la UEB ESCASUR, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, subordinada al MINAL, ubicada en calle 11 No 3402 , Reparto La Reina. Para lo cual se aplica lo regulado en la Resolución 60/2011 para gestionar y prevenir los riesgos, a partir de su contenido, teniendo en cuenta la necesidad e importancia del tema en los momentos actuales, así como el impacto en la imagen tanto interna como externa de sus resultados.

La realización de un diagnóstico en la UEB, permite asegurar que esta posee buenos medios de comunicación, manuales de normas y procedimientos que regulan su actividad, circulares, disposiciones e instrucciones que norman los procesos que se ejecutan. Además, se practican acciones de control por el grupo de control interno de la Empresa, así como por auditores externos. Como resultado de todo esto con el siguiente trabajo se da a conocer como Situación Problemática que:

La UEB ESCASUR, tiene determinado los objetivos de trabajo, pero no tiene diseñado el Componente de Gestión y Prevención de Riesgos, según lo establecido en la resolución 60/11 de la Contraloría General de la República

Es por ello que se define como problema de la investigación: ¿Cómo gestionar y prevenir los riesgos en la UEB ESCASUR, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos?

El objetivo general de la presente investigación consiste en: Diseñar y validar a través de lo establecido en la Resolución 60/11, el Componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la UEB ESCASUR.

Constituyen objetivos específicos para el logro y desempeño de esta Investigación:

- 1- Caracterizar el escenario en que se desarrolla el Control Interno.
- 2- Diagnosticar el objeto de estudio.
- 3- Diseñar el componente de prevención y gestión de riesgos en la UEB ESCASUR.
- 4- Validar mediante el Método Delphi el diseño del componente

Variables de Investigación

- ✓ Variable dependiente: El Riesgo.
- ✓ Variable independiente: El Control Interno.

Hipótesis

Si se diseña el Componente de Gestión y Prevención de Riesgos según lo regulado en la Resolución 60/11, en la UEB ESCASUR, la administración puede gestionar y prevenir los riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos

Para esta investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas, entre las que se encuentran:

Métodos

La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

El método histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación

Método lógico: Consiste en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes.

Método analítico: Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Método sintético: Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

De los métodos Matemáticos.

Estadística Descriptiva donde se utilizó el paquete de programas SPSS 19.0

Hojas de cálculo EXCEL.

Técnicas

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional.

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.

El desarrollo de esta investigación se sustenta en los métodos y técnicas empleados que le aportan a la misma el rigor científico requerido de forma tal que se obtenga información relevante, precisa y oportuna. La misma queda estructurada de la siguiente manera

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

Capítulo II: Diagnóstico de la entidad objeto de estudio y diseño del componente gestión y prevención de riesgos

Capítulo III: Validación del diseño en el Componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la UEB ESCASUR

En el Capítulo I, Se exponen los antecedentes del control interno, sus definiciones y la evolución del mismo, además realiza un análisis de los riesgos, donde recoge sus orígenes, conceptos, normas para su evaluación y otros aspectos que brindan una amplia información sobre el tema en cuestión. En el Capítulo II, se realiza en un primer momento una caracterización de la entidad, su ubicación, la misión, la visión, sus objetivos estratégicos y en un segundo momento se diseña el Componente de Gestión y Prevención de Riesgos, según lo regulado en la

Resolución 60/11. En el Capítulo III se valida dicho diseño mediante el criterio de los expertos y el Método Delphi

El análisis de esta investigación ha conducido a alcanzar resultados para la mejora continua en el tratamiento de los riesgos, a través de su identificación y evaluación, de forma cada vez más efectiva, logrando reducir a niveles aceptables sus impactos adversos.

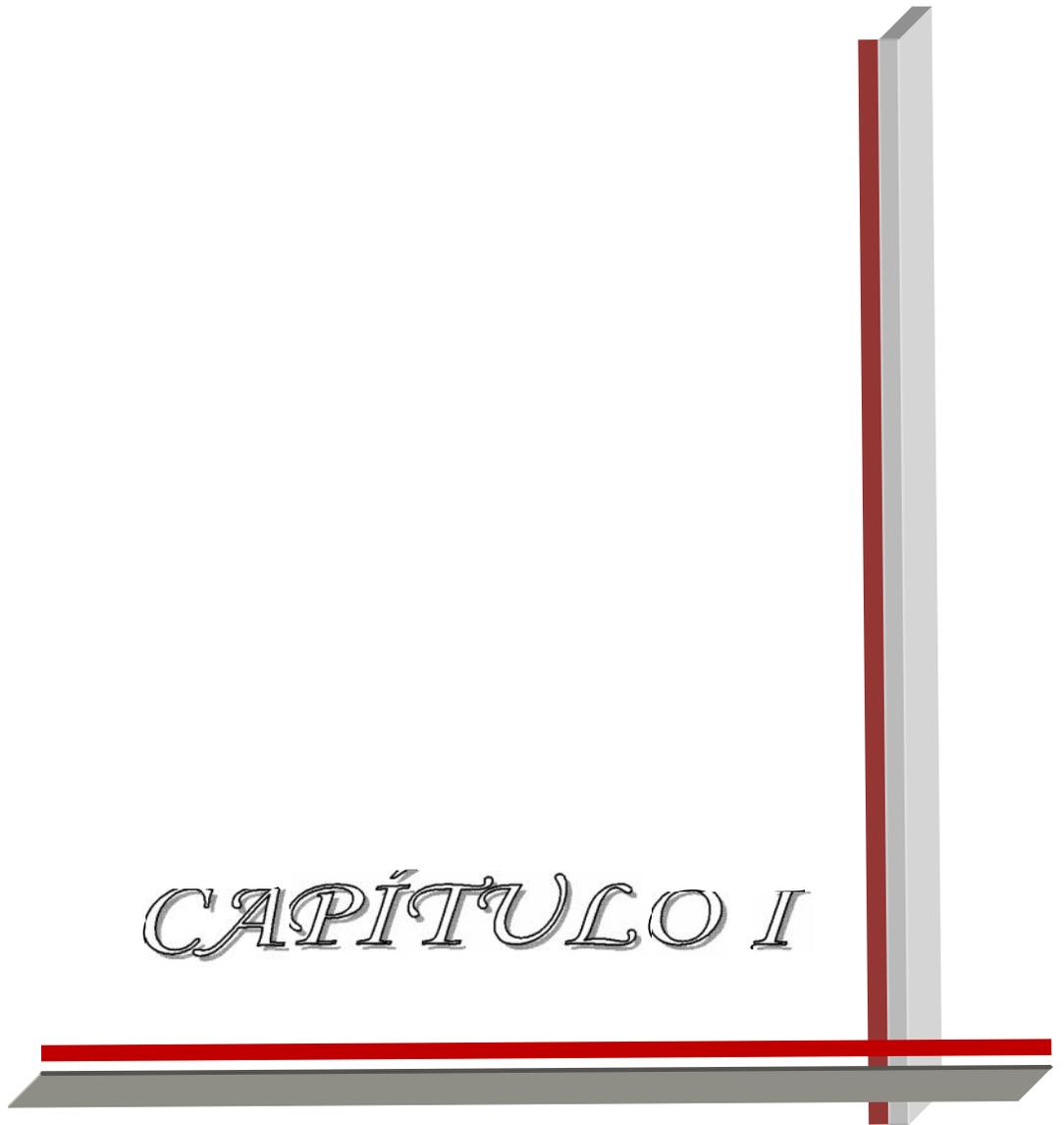
#### Resultados Esperados

Proponer el diseño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la UEB, para minimizar y prevenir la ocurrencia de riesgos que impiden el cumplimiento de las metas en la organización

#### Aplicabilidad

Esta investigación tiene un amplio espectro de aplicación toda vez que es utilizable por todas las entidades pertenecientes al organismo MINAL en Cuba. Convirtiéndose en una verdadera herramienta de trabajo capaz de crear un clima de control, seguridad y disciplina en la organización.

# *CAPÍTULO I*



## **Capítulo 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.**

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

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos. De esta forma se sintieron obligados 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 surge 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. El desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Los contadores idearon la "comprobación interna" para asegurarse contra posibles errores y fraudes. "La comprobación interna es el término con el que se llamaba a lo que es hoy Control Interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, 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 fue evolucionando considerablemente.

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

El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. Los controles internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Se comenzaron a ejecutar una serie de acciones a partir de los años 80 en diversos países desarrollados con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados en dicho concepto.

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. Por eso en el presente trabajo se aborda la evolución del mismo.

## **1.2 Evolución y desarrollo del control interno.**

Quizás, el primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de contar con información fiable como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. Los directivos de empresas en expansión han venido dando cada vez más importancia al uso de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las mismas. Se elaboraron sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información.

El mayor énfasis dado al control interno, tanto por el sector público como el privado, ha aumentado la sensibilidad de la dirección, los auditores internos y externos, legisladores y organismos de control y académicos en general, hacia la necesidad de un sistema eficaz de control interno para dirigir y controlar las actividades de una entidad.

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al control interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. Debido a la necesidad han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz.

En 1985, en los Estados Unidos de Norteamérica se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos (Nacional Commission of Fraudulent Financial Reporting), bajo las siglas en inglés COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), nombrado Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway y en el año 1992 vio la luz el Informe COSO con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual del Control Interno capaz de integrar diferentes definiciones y conceptos que hasta la fecha se venían utilizando sobre este tema.

El mundo económico actual que existe ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

El Informe COSO es el resultado del esfuerzo que un grupo de trabajo, llevó a cabo por más de cinco años. Constituye un manual de investigación teórica desarrollado en Estados Unidos, por una comisión de profesionales de institutos y colegios de la auditoría y las finanzas, contadores públicos, la administración y la organización empresarial. La diversidad de instituciones de reconocido prestigio participantes, involucradas directamente con el control interno, son una gran fortaleza del proceso de desarrollo, análisis y aceptación del informe COSO, así como de la difusión rápida, a través del mundo de los nuevos conceptos.

En Cuba, el Consejo de Ministros aprueba como medida que permita el fortalecimiento de esta actividad, instruir al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad para que estableciera el concepto de control interno teniendo en cuenta las condiciones de la economía cubana de forma que pudiera aplicarse a todas las entidades y ser exigido por las autoridades competentes.

La apertura de nuestro país al mercado internacional hace que nuestra economía tenga que adecuarse a las nuevas exigencias en que se está desarrollando, es por ello que la Resolución Económica del V Congreso del PCC plantea que “bajo las condiciones en que opera la economía actual mas vinculada a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección”.

Hasta el año 2003 la práctica de administrar riesgos en Cuba se asociaba fundamentalmente a actividades muy específicas tales como: La Defensa Civil, el Seguro y en las empresas, el área de Recursos Humanos en el Subsistema Protección y Seguridad identifican riesgos físicos, a partir de lo legislado en relación con la prevención ante los accidentes laborales, se puede definir como el año del control en el país debido a que se emitieron por los Ministerios de Auditoría y Control y de Finanzas y Precios, disposiciones que tienen como fin, el obligatorio cumplimiento del control de todos los recursos que el estado pone a disposición de las entidades para la creación de bienes y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, revoluciona el concepto de control interno ya que extiende su aplicación a todas las actividades que se desarrollan en las organizaciones, luego en el año 2011 con la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y Resolución No.13, de 18 de enero de 2006, emitida por el Ministerio de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, la Resolución 60/11 de la Contraloría general de la República.

A través de la historia, se ha desarrollado una gran diversidad de definiciones y puntos de vista relacionados con el control interno, materializados en proyecto de ley, reglamentos, normas profesionales y directrices, informes públicos y privados y bibliografía especializada.

### **1.3 Definiciones y objetivos del Control Interno.**

Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores. A continuación se detalla una recopilación de los conceptos que se consideran más importantes y que van marcando el desarrollo de la teoría en el tiempo:

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados ( AICPA, 1949) plantea que "El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".("Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados," 1949)

(Chapman, 1965) plantea que por control interno se entiende: "...el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

El Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, en 1975 en su Segunda Convención Nacional de Auditores Internos lo define como: "Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa".

El Informe del "Committee of Sponsoring Organization" (COSO, 1992), lo define como "El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."("Control Interno Informe COSO," 2004)

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del

personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

(Giovanni E, 2004) entiende por Control Interno: "es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos."

En la actualidad el uso del término "control interno" no se limita al sentido tradicionalmente financiero y, por tanto, al control de las actividades administrativas, sino que abarca un concepto más amplio de "control de gestión".

Según la Resolución 297/2003 en su anexo 1 expresa que el control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia del trabajo general, a partir del estudio de sus características debe establecer sus acciones y medidas de control y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.

La Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República en su capítulo 1, artículo 3 plantea que: " El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

El autor del presente trabajo concuerda con el concepto anterior pues responde a los intereses de todas las partes, facilita la comunicación y unificación de las expectativas, además lo considero el más cercano a las condiciones de la economía cubana actual para su aplicación en todas las

entidades y que sea exigido por las autoridades competentes con el fin de lograr los objetivos ya mencionados.

### 1.3.1 Objetivos del Control Interno

Se debe saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o qué pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo, y así poder determinar cuándo este es efectivo o simplemente no se cumple, lo que significa que hay que ir a la fuente del control.

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

En general se puede decir que el objetivo de un Sistema de Control Interno es prever una seguridad razonable, ya que ésta no puede ser absoluta o total, de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y apropiadamente registradas.

El Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier entidad para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia y tiene como características

- Una herramienta para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.

- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

#### **1.4 Componentes del Control Interno:**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales o menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.

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

Según la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República estos componentes son:

**Ambiente Control:** Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

**Gestión y Prevención de Riesgos.** Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y

se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

**Actividades de Control:** Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

**Información y Comunicación:** Precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes

**Supervisión y Monitoreo:** Está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

El control interno de forma adecuada nos permite prever y enfrentar las indisciplinas e ilegalidades. Se deben materializar en un conjunto de acciones de carácter ideológicas, técnicos- organizativos y de control, dirigidos de modo consistente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que la favorecen.

Apoya a que una entidad materialice sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Propende a la obtención de información financiera fiable, así como reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad logre alcanzar el cumplimiento de objetivos y metas previstos y evite amenazas en el escenario de sus actividades.

El control interno no permite cambiar una administración ineficiente por una buena., transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas puede ir más allá del control administrativo.

#### 1.4.1 Comportamiento del Control Interno en la actualidad.

Históricamente el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados; no todos los directivos veían en el sistema de control interno un instrumento capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y la eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Con el perfeccionamiento de los sistemas de control interno los beneficios que reciben las entidades cubanas son muchos y con variados matices; entre estos se puede hacer referencia a:

- ✓ Fortalecer la autoridad, el liderazgo y los valores éticos
- ✓ Un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance del control interno hacia todas las áreas de la entidad.
- ✓ Una cultura en la gestión de los riesgos como instrumento para la toma de decisiones.
- ✓ Fomenta las responsabilidades de todos los trabajadores para con el sistema.
- ✓ Mejor organización del trabajo al quedar establecidos de organización y procedimientos, y el diseño de puesto de trabajo.
- ✓ Poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada trabajador.
- ✓ Poder diseñar actividades de control partiendo de las características de cada entidad y adecuadas al resultado de la gestión de sus riesgos.
- ✓ Contribuir al autocontrol de los procesos.

Dentro del control interno se encuentra la gestión y prevención de riesgos que es un proceso interactivo y continuo, que constituye el componente fundamental de un sistema de control interno eficaz, dirigido a identificar y analizar, en cada nivel de la estructura de dirección y gestión, aquellas amenazas relevantes para el logro de los objetivos.

Constituye la base para determinar la forma en que tales amenazas deben ser manejadas para minimizar su impacto. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios que identifican y operan

riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen desde el entorno de la organización (externos), como en el interior de la misma (internos).

### **1.5 Orígenes de los riesgos.**

Según (Koprinarov) se refiere a que en muchas de las lenguas modernas el significado de la palabra riesgos tiene las mismas raíces – la española “riesgos”, la francesa “risque”, la italiana “rischio”, la alemana “risiko” viene del latín “risicare”. En la antigüedad llamaban risicare (latín) a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca.

#### **1.5.1 Conceptualización de los riesgos.**

Antes de analizar como gestionar y prevenir los riesgos, se debe conocer definiciones de diferentes autores referentes al significado de riesgo. La definición del riesgo ha sido objeto de debate durante mucho tiempo entre los profesionales asociados a la rama.

(García ,1990), define el riesgos como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como “situaciones desde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros”.

Mientras, (Barca, 1997) lo conceptualiza como que: el riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos sea incierto.

En el año 1997 el Banco Central de Cuba, lo define como una contingencia o eventualidad desde un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato.

La Estándar Australiano (AS/NZS 4360), en el 1999 plantea que es una posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos.

La Universidad Nacional de Colombia, 2001 plantea que es una posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

De acuerdo a la Federation of European Risk Management Associations (FERMA), 2003), el riesgos es como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias.

(Dorta, 2004), lo fundamenta como una posibilidad de sufrir una pérdida o no.

Desde el punto de vista estadístico, (Gonzalo ,2005) lo expresa como la esperanza matemática de la pérdida, mientras que en el año 2006 lo describe desde una perspectiva más económica, como algo que en caso de materializarse puede producir tantos efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas).

(Hurtado, 2007). Interpreta el riesgo por la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en la interrelación de tres componentes esenciales: severidad o agnitud. Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. Nivel de Riesgos.

Como se puede observar, variadas han sido las definiciones encontradas en la literatura consultada, con lo que se ha podido demostrar que el riesgo no ha sido conceptuado de forma integra sino de manera fragmentada o dividido, de acuerdo con el punto de vista de cada disciplina implicada en su valoración, lo que ha incrementado su complejidad y la manera como las personas lo entienden. En muchos trabajos en los que se ha definido el riesgo, este se resalta como algo determinante, “el impedimento, el obstáculo, la amenaza, el problema” que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales; apareciendo algunas diferencias en los fragmentos de la conceptualización, pero en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas.

Después de haber consultado y analizado por parte del autor los diferentes conceptos de riesgos, llega a su propia definición de riesgos y lo fundamenta como la incertidumbre o probabilidad de que ocurra un hecho que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos de una organización.

Componentes esenciales de la definición de riesgos.

- ✓ Incertidumbre: la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado, por el desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro.
- ✓ Probabilidad: proporción de veces que un evento ocurre, en un tiempo determinado

## **1.6 Clasificación de los riesgos empresariales**

La clasificación de los riesgos permite partir de una definición concreta de los mismos, logrando un nivel de uniformidad y armonía en el momento de su identificación eliminando o reduciendo la posibilidad de introducir designaciones diferentes para un mismo riesgo y redundando en una mejor organización de la gestión de riesgos. Sin embargo en el mundo de las finanzas y los recursos materiales clasificar los riesgos se convierte en una tarea compleja por la multifactoriedad del agente causal. Este carácter multifactorial se presta a confusiones y repeticiones por lo que se hace necesario encontrar un punto medio que acote el problema.

Diversas han sido las clasificaciones que se le han otorgado a los riesgos dentro del enfoque administrativo de las empresas, pero sin duda alguna la más acertada por los autores es la de clasificar el riesgo en Puro y especulativo (también conocidos como riesgos financieros).

En este trabajo se utilizará esta definición, por ser la que más se ajusta al entorno empresarial cubano. La mayoría de los fenómenos que se pueden presentar en las entidades cubanas son provocados por conductas poco responsables de los trabajadores o por hechos vinculados al objeto social de la empresa.

El riesgo especulativo es aquel cuyo efecto puede producir una pérdida o una ganancia, como por ejemplo las apuestas o los juegos de azar, las inversiones, comprar acciones en una bolsa de valores.

El riesgo puro es el que se da en la empresa y existe la posibilidad de perder o no perder pero jamás ganar, ejemplo de esto son los riesgos asegurables, cuya realización es siempre un daño o pérdida. El riesgo puro en la empresa se clasifica a su vez en: riesgo inherente y riesgo incorporado.

El riesgo inherente es propio de cada empresa en dependencia de la actividad que realice, por lo que este no se puede apartar del contexto en el cual se halla; son fenómenos producidos por factores objetivos que vienen de la misma naturaleza de la actividad empresarial. Estos riesgos se deben de eliminar o controlar de inmediato al máximo permisible, pues la existencia de la entidad depende de la actividad que realiza y como estos están en directa relación con la actividad de la empresa, si esta no los asume no puede existir.

El riesgo incorporado es aquel que no es propio de la actividad de la empresa en cuestión, sino que es producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa, como por ejemplo ganar tiempo, terminar antes el trabajo para destacar, demostrar a sus compañeros que es mejor, etc. Es decir son riesgos de segundo nivel, que aparecen como resultado de errores o fallas humanas. Este tipo de riesgo se debe de eliminar de inmediato.

Normalmente cuando los empresarios tratan de evitar escenarios de baja rentabilidad y riesgo, por supuesto que están refiriéndose a riesgos especulativos; puesto que los riesgos puros deben eliminarse de inmediato o por lo menos disminuir su consecuencia negativa. La estrategia a seguir a la hora de afrontarse a estos dos tipos de riesgos será diferente.

### **1.7 Actitud ante los riesgos.**

No todas las personas reaccionan de igual forma ante los riesgos. Existen varios factores que influyen en el grado de aversión al riesgo y que pueden afectar el comportamiento de las personas en situaciones de incertidumbre como son: la situación económica, percepción de la magnitud del problema, personalidad, etc. Estos factores implican actitudes de los sujetos ante el suceso futuro que pueden ser: activa o pasiva, consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, responsable o irresponsable, diligente o negligente.

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

### **1.8. Fuentes de riesgos.**

El grupo Kaisen S.A fundamenta que las fuentes de riesgos tienen numerosos componentes, cualquiera de los cuales pueden dar lugar a un riesgo. Algunos componentes estarán bajo el control de la organización, mientras que otros estarán fuera por lo que es importante a la hora de identificar riesgos, considerar tanto los componentes que están bajo control de la empresa como aquellos que no lo están. Se puede mencionar como fuentes genéricas de riesgos las siguientes:

- ✓ Relaciones comerciales y legales.
- ✓ Circunstancias económicas.
- ✓ Comportamiento humano.
- ✓ Eventos naturales.
- ✓ Circunstancias políticas.
- ✓ Aspectos tecnológicos y técnicos.
- ✓ Actividades y controles gerenciales.
- ✓ Actividades individuales.

Dando lugar a impactos en áreas como:

- ✓ Los activos y recursos de la organización, incluyendo a su personal.
- ✓ Sus ingresos y a sus derechos.
- ✓ Costos en las actividades, tanto directos como indirectos.
- ✓ En las personas.
- ✓ En la comunidad.
- ✓ En el desempeño de la organización.
- ✓ En la ejecución y en el programa de actividades.
- ✓ En el ambiente.
- ✓ En los activos intangibles tales como la reputación, la imagen, los clientes, entre otros.
- ✓ En el comportamiento organizacional.

La tendencia a partir de los años 90 con respecto a los riesgos es a la administración de los mismos por parte de la gerencia de las empresas, a nivel de divisiones, departamentos, actividades o sub-actividades, por lo que se adopta una visión más ampliada del riesgo, incluyendo la parte operativa.

## **1.9 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

La administración de riesgos es una actividad consustancial a la misma naturaleza humana y, enfocada desde esta óptica, una práctica tradicional que se puede encontrar en cualquier lugar y momento histórico, ganando gran popularidad y convirtiéndose en una herramienta imprescindible, para la toma de decisiones. La gestión de los riesgos ha pasado a ocupar un lugar importante en la empresa moderna, contribuyendo, cada vez más, al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización. Para alcanzar el éxito, cualquier entidad tiene que contar con la gestión bien organizada de los riesgos.

### **1.9.1 Definición de administración de riesgos.**

A lo largo de la historia han aparecido muchas y detalladas definiciones sobre esta actividad, sin embargo, todas coinciden en que se trata de un método lógico y sistemático para identificar, analizar, evaluar y manejar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a la entidad que lo realiza aprovechar las oportunidades de expansión, minimizando las pérdidas, la misma se ha convertido en una función estratégica esencial de la dirección corporativa moderna, y no una decisión comercial o productiva y se define como el proceso destinado a la identificación, análisis y control económico de aquellos riesgos que pudieran afectar los activos o la capacidad de una entidad.

De la manera más sencilla, el objetivo de la administración de riesgos, se puede formular de la forma siguiente: minimizar los efectos adversos de los riesgos con un costo mínimo a través de la identificación, evaluación y control de los mismos.

### **1.9.2 Experiencia de la administración de riesgos en Cuba.**

Justamente cuando nacía la administración de riesgos en los países desarrollados, se producían en Cuba los cambios sociopolíticos más trascendentes de su historia. El fomento de una predominante economía estatal y el desarrollo de un programa social de largo alcance, condicionaron rasgos muy particulares a la misma.

La práctica de la administración de riesgos cubana se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, ejemplo de las mismas lo constituye la Defensa Civil Cubana, la cual se fundó en 1966; a partir de

esta fecha fue creado el Sistema Nacional de la Defensa Civil, el que fue resultado de los análisis posteriores realizados luego de ser gravemente afectado el país por el paso del huracán “FLORA” en octubre de 1963. De tal modo la Defensa Civil de Cuba por su propia concepción, principios de organización, funcionamiento y participación masiva de la población acumula gran experiencia en la Administración de Riesgos de desastres originados por peligros hidrometeorológicos, convirtiéndose así en un verdadero sistema de medidas de protección de la población y de la economía del país.

Un rasgo peculiar de la práctica de administración de riesgos, consiste en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional, y muy pocos han elaborado la arista económico-financiera, como expresión resumida del impacto de los riesgos sobre la posición general del objeto analizado.

El poco conocimiento y la carencia de especialistas de administración de riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender la actividad en las entidades, parecen entonces una consecuencia de la falta de integralidad en la aplicación de una política al respecto

La Administración del Riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

### **1.10 Identificación de riesgos.**

Según (Gonzalo ,2000) la identificación de los riesgos es la creación de un “inventario de riesgos” que amenazan a la empresa, midiendo sus posibles consecuencias, clasificados según: Su naturaleza (personales, patrimoniales, de responsabilidad, etc.; El sujeto activo; La actividad empresarial y Los posibles daños.

Según (Toledano, 2003), para definir un riesgos es necesario conocer su causa, que es la que va determinar la existencia de este y si se puede afectar a la empresa o no.

(Arce, 2005), expone que la identificación de los riesgos es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgos es

conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Entre las herramientas fundamentales para identificar los riesgos se encuentran:

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Organigramas
- ✓ Inspecciones.
- ✓ Diagramas de flujo

Las técnicas empleadas dependerán de las necesidades y naturaleza de cada entidad.

La identificación de los riesgos constituye un elemento de gran importancia para propiciar que la entidad logre administrar correctamente los riesgos, es continua y depende de la red de comunicación dentro de la organización, generando un flujo constante de la información acerca de las actividades de la organización, es por eso que dentro del control interno existe un componente llamado Gestión y Prevención de Riesgos.

### **1.11 La Gestión y Prevención de Riesgos, como un componente en los Sistemas de Control Interno.**

Uno de los componentes o divisiones en que se agrupan las acciones que deben contribuir a conformar un adecuado sistema de control interno, es la “Gestión y Prevención de Riesgos”, donde se dice que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a todas las direcciones de la institución.

La Resolución 60/2011 fundamenta que dicho componente, establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el

modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

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

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

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

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

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

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

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

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes

del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos 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 el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

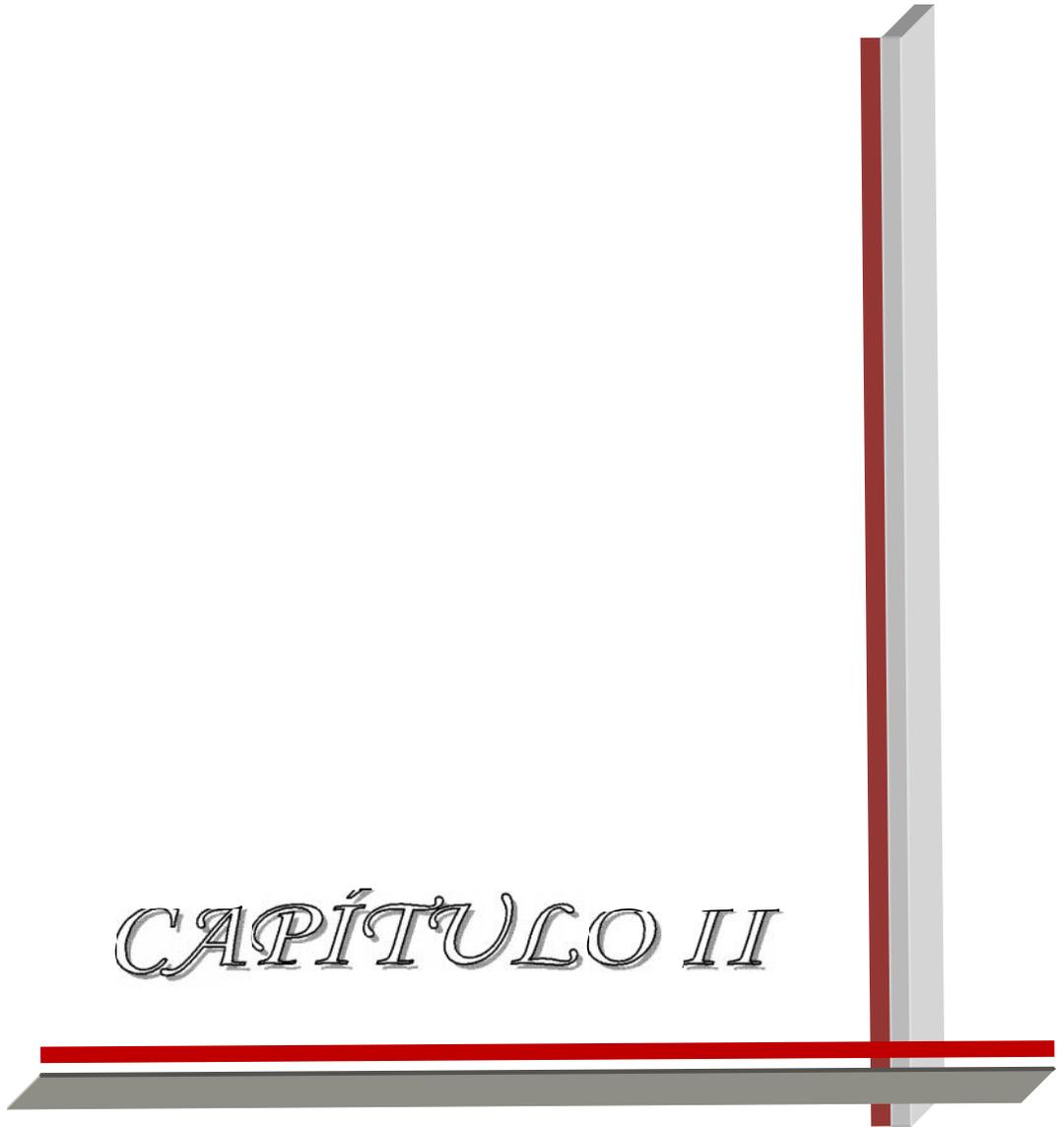
El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. (Anexo No. II)

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.

### **1.12. Conclusiones parciales.**

1. En la bibliografía consultada se ha podido encontrar diversidad de conceptos sobre el control interno como el recurso que implementan las entidades para asegurar de manera razonable el cumplimiento de sus metas y objetivos. Su aplicación constituye una responsabilidad de la administración a todos los niveles y previene riesgos tanto internos como externos que pueden atentar contra el desarrollo de la organización.

## *CAPÍTULO II*



## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL COMPONENTE DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS**

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de los riesgos de la entidad objeto de estudio y diseñar el componente de gestión y prevención de riesgos. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto; en un primer momento se ejecuta una caracterización de la UEB y se realiza un diagnóstico de los riesgos de la UEB y ya en un segundo momento se diseña dicho componente

### **2.1 DIAGNÓSTICO DEL COMPONENTE DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.**

#### **2.1.1 Caracterización de la UEB ESCASUR**

La UEB ESCASUR, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, se encuentra ubicada en calle 11 No 3402 , reparto La Reina subordinada al Grupo Empresarial GEIA adscrito al Ministerio de la Industria Alimentaria, se creó por la Resolución \*\*\*\*\* de fecha \*\*\*\*\*

Estructura de la Unidad Empresarial de Base ESCASUR. (Anexo1)

Cuenta con dos flotillas encargadas de la pesquería de escama pura.

Una flotilla integrada por 3 embarcaciones que emplean como arte de pesca para ejecutar la faena la nasa de placer o del alto, la otra dedicada a la captura de especies de escama, cuenta con 1 embarcación que utiliza el Boliche, 4 embarcaciones emplean el chinchorro de 140 brazas/4 de peralto y copo de 8 metros y 1 el chinchorro Bolapie, todas estas se hacen acompañar de embarcaciones menores que complementan las maniobras de pesca.

La embarcación que se dedica a la captura de especies de escama que emplea chinchorro bolapie efectúa su faena dentro de la bahía de Cienfuegos, el destino de su captura es abastecer a la flota nasera con especies como machuelo, bocón y sardina que son el complemento para lograr la pesquería, es de señalar que esta flota si bien no aporta grandes volúmenes, la calidad de las especies obtenidas tributan a satisfacer en cierta medida el mercado interno en divisas.

Toda esta flota se atiende en zona de pesca por un Centro de Acopio, ubicado en Las Mieles al sur de la provincia de Matanzas.

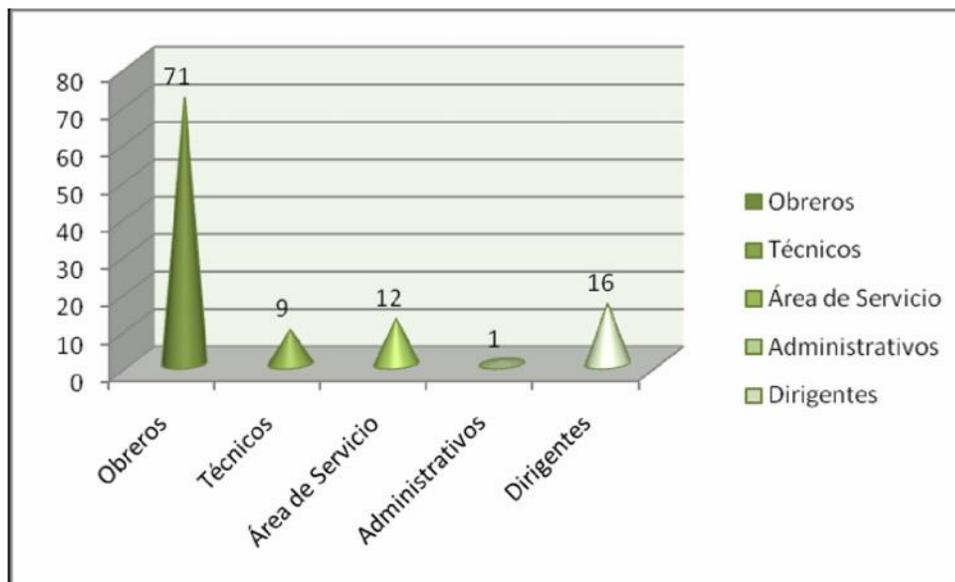
Para el apoyo de la actividad de pesca esta Unidad Empresarial de Base cuenta con una enviada que es la encargada de acopiar la captura y trasladarla a puerto, además de proveer agua y combustible a las embarcaciones en la zona y al centro de acopio.

El área de abastecimientos y servicios de la Unidad Empresarial de Base es la encargada de realizar y controlar las compras de materiales, insumos, piezas de repuesto y medios de avituallamiento, de aquellos surtidos no centralizados tomando las medidas que garantizan la regulación y distribución adecuada atendiendo a las reglamentaciones establecidas.

El área de talleres se encarga de los servicios de reparación y mantenimiento a las embarcaciones y equipos automotores, además a los muebles e inmuebles de la Unidad Empresarial de Base, brinda estos servicios a otras empresas del sistema de la pesca y a terceros.

El área Administrativa se encargará de la gestión económica y de los recursos humanos.

La plantilla de la UEB está compuesta por un total de 109 trabajadores, distribuidos en las siguientes categorías ocupacionales como se muestra en el siguiente gráfico:



El objetivo empresarial de la unidad es capturar las especies marinas de escama en la plataforma y bahía de Cienfuegos sin provocar daños al ecosistema, manteniendo el buen estado de las zonas de pesca y con una adecuada composición de las capturas con los niveles de calidad requeridos.

#### MISIÓN:

Satisfacer las exigencias del mercado interno y externo, a través del cultivo, captura, procesamiento y comercialización de productos pesqueros de calidad y alto nivel nutricional; de manera eficiente y eficaz con la participación de sus directivos y trabajadores competentes y comprometidos.

#### VISIÓN

- Somos una empresa líder en el mercado nacional e internacional distinguida por la calidad y diversidad de los productos pesqueros, sin afectar el ecosistema.
- Los trabajadores y cuadros de dirección han alcanzado un alto grado de compromiso y motivación que les permite obtener mejores resultados.
- Existe un mayor grado de satisfacción de la población con los productos que recibe.
- Se dispone de un sistema de gestión de la calidad certificado por las normas ISO que garantiza la inocuidad de los alimentos.
- Tecnología moderna en los procesos industriales y una elevada disciplina de mantenimiento y utilización de las mismas que permite la diversificación de las producciones y por ende la sustitución de importaciones.
- Sostenemos una administración responsable del medio ambiente.

La Unidad Empresarial de Base se establece como objetivos capturar 400.0 toneladas de especies de escama cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos, logrando una disponibilidad técnica del 65% de la flota garantizando el cumplimiento del plan de producción administrando y utilizando de forma racional los portadores energéticos.

Consolidar el sistema de Control Interno que permita obtener una seguridad razonable eliminando causas y condiciones que provoquen hechos de indisciplinas, corrupción e ilegalidades.

Prestará especial atención a las tareas de la defensa, consolidando la organización para el paso a los diferentes períodos y etapas de la guerra.

Se trabaja también para lograr resultados favorables en la actividad económica, proyectando además en certificar el Sistema de Gestión de la Calidad, así como perfeccionar y desarrollar la Gestión de Capital Humano como sistema integrado, según la Norma Cubana 3000.

### Principales Debilidades y Fortalezas

#### Fortalezas:

1. Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial hasta las UEB.
2. Técnicos y especialistas preparados y acreditados, con años de experiencia en la actividad que desempeñan.
3. Capacidad instalada para la consolidación y desarrollo de la actividad pesquera de plataforma.
4. Sistemas de pagos que estimulan el incremento de la producción, la productividad y la eficiencia.

#### Debilidades

1. Falta de modernización e Insuficiente equipamiento tecnológico para la producción industrial y la diversidad de productos, así como, para el almacenamiento refrigerado y el transporte especializado en el proceso de distribución.
2. Insuficiente disponibilidad técnica del transporte automotor debido a la sobreexplotación de los equipos.
3. Falta de recursos materiales para garantizar un adecuado mantenimiento y reparación de la técnica naval y terrestre.
4. No tener implantado el sistema de Gestión de la Innovación.

#### Oportunidades

1. Alta demanda de productos pesqueros en el mercado interno y externo.
2. Proceso de reordenamiento laboral y económico en el país.
3. Procesos de integración con países de fuerte tradición pesquera.
4. Hegemonía territorial del mercado de productos pesqueros, (ausencia de competidores).

#### Amenazas

1. Crisis económica mundial y recrudescimiento del bloqueo por parte de los EU.
2. Ofertas de trabajo con mayor atractivo en el entorno, producto al desarrollo del polo petroquímico en la provincia.
3. Insuficiente manifestación de las especies de la plataforma, debido al impacto del cambio climático sobre el ecosistema marino.
4. Imposición de clientes mayoristas por el MINAL.

5. No autorización del organismo superior para recibir el servicio de INTERNET y desarrollar la gestión del conocimiento.

Funciones específica para la Unidad Empresarial de Base ESCASUR.

1. Capturar las especies marinas de escama en la plataforma y bahía de Cienfuegos sin provocar daños al ecosistema, manteniendo el buen estado de las zonas de pesca y con una adecuada composición de las capturas en los niveles de calidad requeridos.
2. Trasladar las capturas desde las zonas de pesca hasta los centros de acopio y realizar el control del comportamiento de las mermas de los mismos.
3. Cumplir con los planes de mantenimiento de equipos y embarcaciones, manteniendo en buen estado los medios asignados para las producciones.
4. Construir y reparar artes de pesca necesarias para garantizar las producciones.
5. Realiza y controla las compras de materiales, insumos, piezas de repuesto y medios de avituallamiento de la UEB, de aquellos surtidos no centralizados; tomando las medidas que garanticen la regulación y distribución adecuada atendiendo a las reglamentaciones establecidas.
6. Ejecutar reparaciones imprevistas de acuerdo al orden de prioridad establecidos por la dirección.
7. Organizar y cumplir las medidas de control interno establecidas en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
8. Administrar de modo eficiente la energía eléctrica y demás portadores energéticos.

Valores compartidos de la UEB:

Los trabajadores de la pesca cuentan con un Código de Ética, elaborado a partir de sus valores, así como los que hoy se deben fomentar en el sistema empresarial socialista, partiendo del precepto martiano “Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como con la pública, a su Patria”.

Espíritu de sacrificio por la labor que realizan.

- Caracteriza a los trabajadores su consagración, como única alternativa para satisfacer su propio empeño de rendir al máximo posible y cumplir así, el encargo social contraído.
- Ser altruistas y desprendidos con absoluto desinterés.

Sentido de humanismo.

- Asumir el compromiso social que se deriva del decisivo aporte de la actividad pesquera: la contribución al bienestar del hombre, y la preservación del medio ambiente.
- Sentir los problemas de los demás como propios. Brindar afecto, comprensión, mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia las personas.
- Respetar a las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
- No causar, con su conducta, daños a la salud de sus compañeros.

Sentido de pertenencia.

- Sentirse identificados conscientemente con los intereses de la organización, siendo fieles veladores del cuidado y protección de los medios de producción y los recursos materiales, luchando contra las indisciplinas, la corrupción y las ilegalidades.
- Luchar contra la apatía, la indolencia, el pesimismo y el espíritu justificativo, así como la inacción ante las dificultades y errores que entorpecen la búsqueda de soluciones.

Sentido de la responsabilidad.

- Cumplir con el compromiso contraído ante sí mismo, el colectivo, la familia, y la sociedad, desarrollando con disciplina, conciencia, eficiencia y calidad las tareas asignadas en pos del cumplimiento del plan.
- Asumir la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral, propiciando un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta ante las situaciones que se presenten.
- Promover un modo de participación democrática, donde los trabajadores se sientan implicados en los destinos del colectivo laboral, la familia, la comunidad y el país.
- Respetar, apreciar y defender la propiedad social sobre los medios de producción.
- Mantener una conducta positiva ante la preservación del medio ambiente.
- Amor al trabajo.
- Entrega total al desempeño cabal de las funciones que realiza, cumpliendo con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
- Poseer la capacidad y motivación necesarias para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad que realizan.
- Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que

desempeña.

Lealtad y respeto.

- Mantener una conducta laboral, social y moral consecuente con la legalidad socialista y las regulaciones administrativas establecidas en la entidad, promoviendo el respeto consigo mismo y con los demás.
- Ser fiel defensor de los intereses de la organización en cualquier circunstancia que nos encontremos, manejando con respeto y discreción la información o problemas que tengamos o afrontemos.

Compañerismo y solidaridad.

- Cultivar buenas relaciones interpersonales, mediante el diálogo, la comunicación eficaz y el debate en el colectivo que permitan crear un ambiente cohesionado y participativo que dé paso a la identificación y solución de limitaciones objetivas y subjetivas.
- Estar comprometidos en idea y acción con el bienestar de los demás, contribuyendo desde lo individual, al cumplimiento de las tareas colectivas y socializando los resultados del trabajo.
- Fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo, promoviendo actitudes colectivistas, de austeridad y modestia.
- Autocontrolar las manifestaciones de agresividad que pueden darse hacia otras personas, afectando su integridad física y moral.

Honestidad y sinceridad.

- Ser sincero, sencillo y veraz. No ocultar ni tergiversar jamás la verdad, luchar contra la mentira y el fraude. Buscar la fuerza en la razón, la verdad y la conciencia.
- Rechazar cualquier ofrecimiento que atente contra el honor y la dignidad individual y colectiva.
- Reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, del colectivo y la sociedad.
- Tener valentía para expresar lo que se piensa y ser consecuente en su acción.
- Combatir las manifestaciones de doble moral, hipocresía, traición, fraude y mentira.

### Patriotismo

- Poseer sentido de independencia nacional y de orgullo por su identidad.
- Ser combativos e intransigentes ante conductas y hechos que atenten contra los intereses del Estado Socialista y la Sociedad.
- Cuidar y defender la obra de la Revolución y las conquistas del Socialismo con nuestro actuar diario, siguiendo las tradiciones políticas, históricas y éticas de nuestra sociedad socialista: el independentismo, el antiimperialismo y el internacionalismo.
- No identificarse jamás con elementos detractores de la Revolución o con individuos de conducta antisocial.
- Participar activamente en las tareas de la defensa de la Revolución.

### Honradez

- Actuar con rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.
- Vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista.
- Administrar los recursos económicos del país, en los diferentes niveles, de acuerdo con la política económica trazada por el Partido.
- Combatir la enajenación de la propiedad social en beneficio de la propiedad individual.

### Dignidad:

- Tener una conducta consecuente con la ética de la Revolución cubana.
- Combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión.
- Mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana.
- Mantener el proyecto de vida individual indisolublemente ligado al proyecto social socialista y poner el talento al servicio de la Revolución.
- Sentir orgullo de ser cubano y respetar a los símbolos patrios.

## **2.2 Diagnóstico de los riesgos en la UEB ESCASUR**

Todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, se encuentran expuestas a riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. No existe ninguna

forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho el riesgo es inherente a los negocios.

La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgos que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo en los límites marcados, para esto es necesario llevar a cabo un proceso de operaciones en la entidad que proporcione una seguridad razonable al logro de los objetivos, es decir realizar un diagnóstico de los riesgos.

En La UEB ESCASUR, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, como en otras entidades del país se han realizado autocontroles al Sistema de Control Interno mediante la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República de Cuba (Anexo 2), en las que se han detectado deficiencias que violan las normas del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos

Si se tiene en cuenta que la misma forma parte de los procesos que concretan la misión de la entidad, pues se extiende por todas las actividades de la organización, integrándose a su vez en El proceso de gestión y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por ello se procede a realizar el diagnóstico de dicho componente

Norma Identificación de Riesgos y detección del cambio

No está actualizada la identificación de riesgos por cada una de las áreas que afectan el cumplimiento de los objetivos.

No todos los riesgos que tienen identificados tiene determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia.

No todos los riesgos identificados tienen determinada la posible pérdida o impacto que puede ocasionar.

Norma Determinación de los objetivos de control

La entidad no tiene definido los Objetivos de Control que desea alcanzar a partir de los riesgos identificados, ni las medidas para cumplir los objetivos.

No se ha efectuado la reunión con los trabajadores, presidida por el director para elaborar el diagnóstico para definir los objetivos de control a considerar y las medidas necesarias a aplicar.

Norma Prevención de Riesgos

La unidad cuenta con un Plan de Prevención, pero no se ajusta a la Resolución 60/11 de la CGRC.

No se ha aprobado el Plan de Prevención en el Consejo de Dirección a partir de la nueva Resolución.

No están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los Objetivos de Control.

No se considera el autocontrol como una medida más en el Plan de Prevención de Riesgos.

Como se observa en el componente objeto de estudio de la investigación se puede apreciar que no existe una ejecución de las normas que incluye el mismo, por lo que se hace imprescindible un diseño en función de los cambios en la normativa por lo importante que resulta para la entidad prevenir o minimizar la ocurrencia de hechos constitutivos de delito, corrupción, indisciplinas e ilegalidades, que afectan su proceso de gestión y el cumplimiento de sus objetivos.

### **2.3.DISEÑO DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.**

Para gestionar y prevenir los en la UEB ESCASUR, se ha seguido la aplicación de lo estipulado en la Resolución 60/2011:

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de Control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

El diseño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos se realizó teniendo en cuenta normas que lo conforman:

#### Identificación de Riesgos y Detección del Cambio

La estructura de la UEB, es plana lo que permite un máximo de control.

Las Unidades Empresariales de Base realizan sus actividades siendo controlados sus gastos por la empresa, estando subordinadas al Director General de la entidad objeto de análisis, las funciones a desarrollar por las mismas están dadas en el objeto empresarial aprobado de la entidad.

A partir del Organigrama de la Empresa se definieron las siguientes áreas claves:

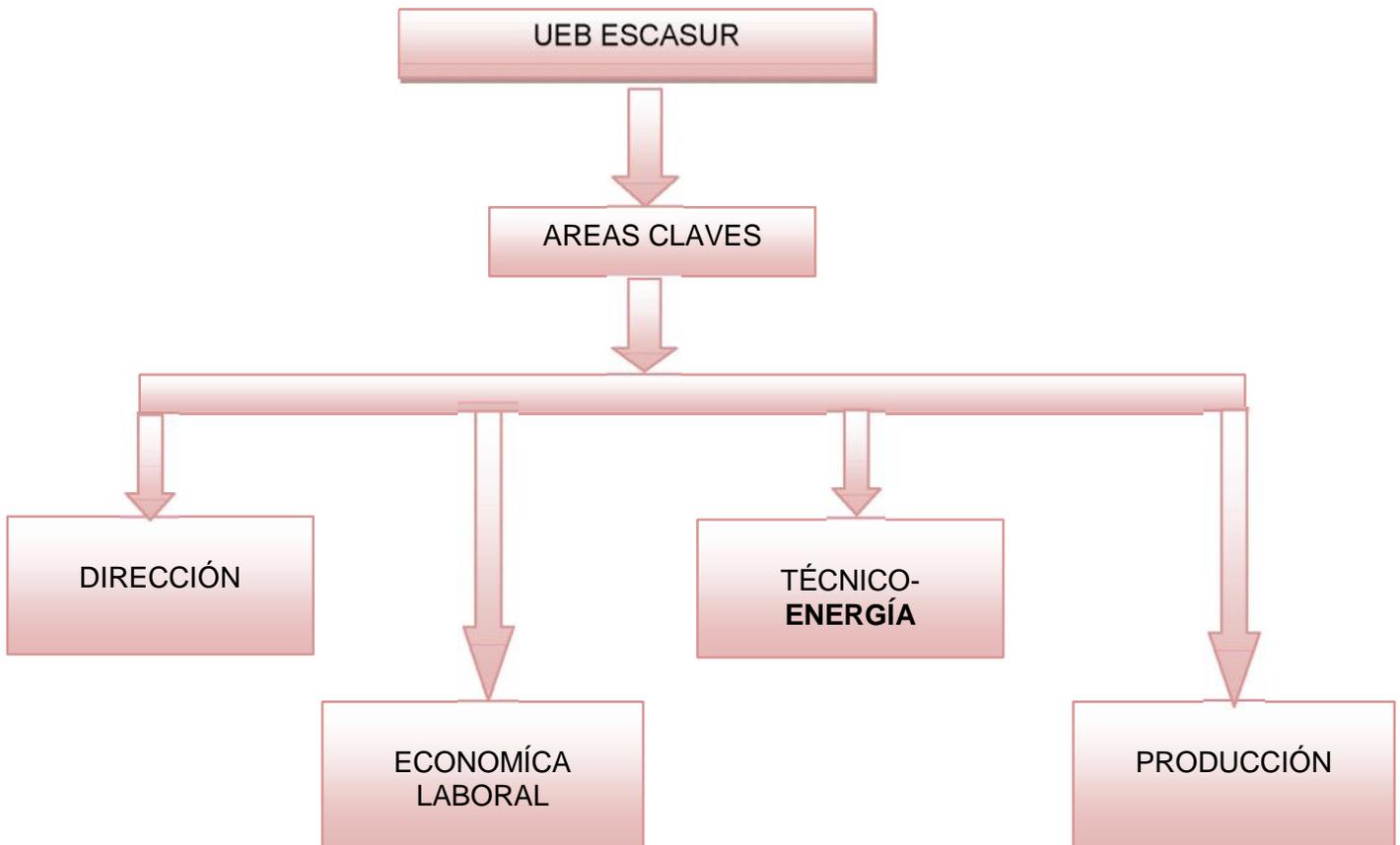


Figura 1: Áreas Claves de la UEB ESCASUR

#### Identificación y Detección del Cambio.

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

Para realizar la identificación de los riesgos en la empresa se realizaron entrevistas (Anexo3) y encuentros de intercambio con trabajadores y dirigentes por áreas, quienes por su desempeño y conocimiento aportaron criterios sobre los posibles riesgos de su actividad. La muestra seleccionada fue de un 50 % del total de trabajadores por cada una de las áreas claves definidas en la entidad, con el fin de determinar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Después de analizar las entrevistas realizadas en las diferentes áreas se obtiene como resultado que el 100% de los encuestados responde que conoce los objetivos, metas y proyecciones trazadas. También el 90% tiene dominio de las funciones del área y reconoce que están identificados los procesos y actividades. Para el 90% un riesgo es la probabilidad de que ocurra algo que afecte el desempeño del trabajo. Además, se pudo identificar un total de 47 riesgos, distribuidos en 4 áreas claves, los cuales están desglosados como sigue:

Riesgos para el Área de Dirección.

1. Violación del Control Interno
2. No tener conformado el Plan de Prevención.
3. Falta de análisis de la Disciplina Administrativa
4. No exista control de las Relaciones de familiaridad
5. No tramitar las Quejas, Denuncias y Anónimos.
6. Falta de seguimiento a las medidas correctivas de las acciones de control recibidas en la UEB
7. Descontrol de las técnicas informáticas
8. Incorrecto comportamiento ético de cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores.
9. Desactualización del Registro Militar de los trabajadores.
10. Incumplimiento de los Planes de Preparación para la defensa.
11. Desactualización del Plan para tiempo de guerra
12. Incumplimiento de las orientaciones para la elaboración del Plan de Reducción de Desastres.
13. Mal funcionamiento del Consejo de Dirección
14. Falta de control en la ejecución de la Guardia Obrera.
15. Violaciones de la Seguridad y Protección
16. No tener un control adecuado de la seguridad de las instalaciones
17. No tener elaborado el plan de seguridad y protección
18. Desactualización del manual de organización

Riesgos para el Área de Contabilidad y Finanzas.

1. Descontrol del Efectivo en Caja
2. Descontrol de los Activos Fijos Tangibles
3. Descontrol de los recursos materiales

4. Descontrol de los Útiles y Herramientas
5. Uso indebido del presupuesto de ingresos y gastos
6. Violaciones en la elaboración de las Nóminas
7. Elevación de los Costos
8. Violación de los sistemas de estimulación.
9. Organización del trabajo
10. Violaciones en la elaboración de las pre nóminas
11. Descontrol de los expedientes laborales
12. Incumplimiento de la disciplina laboral.
13. Carencia de los medios de protección.
14. Posible factor de Riesgos Laborales.
15. Deficiencia en la Evaluación del Desempeño.
16. Incumplimiento del Plan de capacitación.
17. Incumplimiento del Sistema de Estimulación moral y material.
18. Violaciones del Convenio Colectivo de Trabajo.

Riesgos para el Área de Técnica y Energía.

1. Problemas técnicos de las embarcaciones.
2. Descontrol en el uso del Combustible
3. Irregularidades en el suministro de combustible
4. Incumplimiento de las medidas de seguridad a las embarcaciones
5. Incorrecto uso de la electricidad asignada

Riesgos para el Área de Producción.

1. Sobre consumo de Agua
2. Problemas técnicos de las embarcaciones
3. Falta de suministro de Hielo
4. Desvío de las producciones pesqueras
5. Descontrol de las Artes de Pesca
6. Violaciones en la aplicación de las normas de calidad para las producciones
7. Poca manifestación de las especies pesqueras.
8. Tráfico ilegal, venta, tenencia y consumo de Drogas y estupefacientes
9. Violaciones de las Regulaciones Pesqueras

Evaluación de los riesgos por área.

Una vez identificados los riesgos se procede a su evaluación, valorando el nivel de la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de cada riesgos, para esto se aplica el principio de la importancia relativa como lo establece la Resolución 60/11 de la CGRC y que la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, lo explica más ampliamente. Para una mejor precisión en la evaluación de los riesgos, su probabilidad y consecuencia se utilizó lo que de estimación de riesgos plantea la metodología aplicada en la Tesis de Diploma: “El riesgos como componente del control interno en la Cafetería Rápido Malecón” (27).

La probabilidad de ocurrencia se valora en base a tres niveles (POCO PROBABLE, MODERADO Y PROBABLE) y dentro de cada uno de ellos hay una escala de cinco puntos.

La consecuencia de cada riesgos se valora de manera similar, en base a tres niveles (MENOR, MODERADO y MAYOR) y dentro de cada uno de ellos hay una escala de cinco puntos.

Esta valoración es relativa y debe hacerse comparando las consecuencias de los riesgos del grupo, de modo que la mayor puntuación (15 puntos) corresponda al riesgos que más afectaciones puede provocar y recíprocamente (1 punto) al que menores consecuencias tuviera.

Nivel Denominación Descripción de la Probabilidad

1-5 Poco Probable No es muy probable su ocurrencia.

6-10 Moderado Podría ocurrir en algún momento.

11-15 Probable Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.

Nivel Denominación Descripción de las Consecuencias

1-5 Menor • Afectaciones ligeras

6-10 Moderado • Afectaciones moderadas

11-15 Mayor • Afectaciones severas

El valor del riesgo se calcula multiplicando los valores de probabilidad y consecuencia según la fórmula:

$$VR = P \times C$$

Donde: VR es el Valor del Riesgos (1-225)

P es el valor de la Probabilidad (1-15)

C es el valor de la Consecuencia (1-15)

Tanto el Valor como el Nivel de Severidad del Riesgos, pueden determinarse mediante la "Matriz de Riesgos", entrando por la horizontal con el valor de la consecuencia y por la vertical con el valor de la probabilidad. En la medida que la frecuencia o el impacto aumenten, aumentará el nivel de riesgos, y viceversa. (Ver Anexo 4)

A continuación se exponen por cada área el análisis efectuado.

Dirección								
No. Riesgos	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgos	Nivel de severidad del Riesgos
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1	5					13	65	MODERADO
2	2				6		12	MENOR
3	3				6		18	MENOR
4	2					11	22	MENOR
5	2					12	24	MENOR
6	3				8		24	MENOR
7	2				9		18	MENOR
8	5					15	75	MODERADO
9		10		5			50	MODERADO
10	3				9		27	MENOR
11	2					13	26	MENOR
12	2					13	26	MENOR
13	3					14	42	MODERADO
14	2					15	30	MENOR
15	1				8		8	MENOR
16	5					15	75	MODERADO
17	3					12	36	MODERADO

Área Contabilidad y Finanzas

No. Riesgos	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgos	Nivel de severidad del Riesgos
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1	2					12	24	MENOR
2			12			12	144	MAYOR
3		8				13	104	MODERADO
4		8				13	104	MODERADO
5		8				14	112	MAYOR
6	4					12	48	MODERADO
7			15			15	225	MAYOR
8			11			14	154	MAYOR
9			11			14	154	MAYOR
10		9		4			36	MODERADO
11		10			10		100	MODERADO
12			11			11	121	MAYOR
13			13			13	169	MAYOR
14			11		8		88	MODERADO
15		10			10		100	MODERADO
16	2				7		14	MENOR
17	2				6		12	MENOR

Área de Energía

No. Riesgos	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgos	Nivel de severidad del Riesgos
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1			14			14	196	MAYOR
2		8			8		64	MODERADO
3		10				15	150	MAYOR
4	2				8		16	MENOR
5	2				6		12	MENOR

PRODUCCIÓN

No. Riesgos	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgos	Nivel de severidad del Riesgos
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1		9				12	108	MODERADO
2			15			15	225	MAYOR
3		9			9		81	MODERADO
4		6			6		36	MODERADO
5			14			14	196	MAYOR
6			14			14	196	MAYOR
7		6				11	66	MODERADO
8		9				14	126	MAYOR

De los 50 riesgos totales identificados en la UEB ESCASUR, 18 presentan un nivel de severidad menor, 19 moderado y 13 mayor, que representan el 35.4, 37.5, y 27.1% respectivamente.

Determinación de los objetivos de control.

La determinación de los objetivos de control se realiza a partir de los riesgos identificados por áreas y con los criterios de la máxima dirección, directivos y trabajadores en general, a través de encuentros grupales e intercambios individuales.

Los objetivos de control determinados son el resultado que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control y están en función de la política y estrategia de la Empresa, los que se muestran a continuación,

Dirección

Consolidar el sistema de gestión de la dirección.

Lograr disminuir las indisciplinas, erradicar los hechos delictivos y no incurrir en hechos de corrupción e ilegalidades.

Contabilidad y Finanzas

Lograr un control eficiente sobre los recursos económicos, financieros, humanos y materiales.

Lograr un control de los Recursos humanos y su gestión.

Técnica y Energía.

Lograr un uso racional de los portadores energéticos.

Producción

Lograr niveles de producción con la correcta aplicación de los POT y el uso racional de los recursos asignados para ello.

Las medidas para alcanzar estos objetivos de control aparecen como (Anexo No 5.)

Prevención de riesgos

Después de haber determinado los objetivos de control de acuerdo a los riesgos identificados por los trabajadores de cada área y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos que incluye los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y que pueden ser constitutivo de delito, el cuál dejo de propuesta para la UEB (Ver Anexo 6)

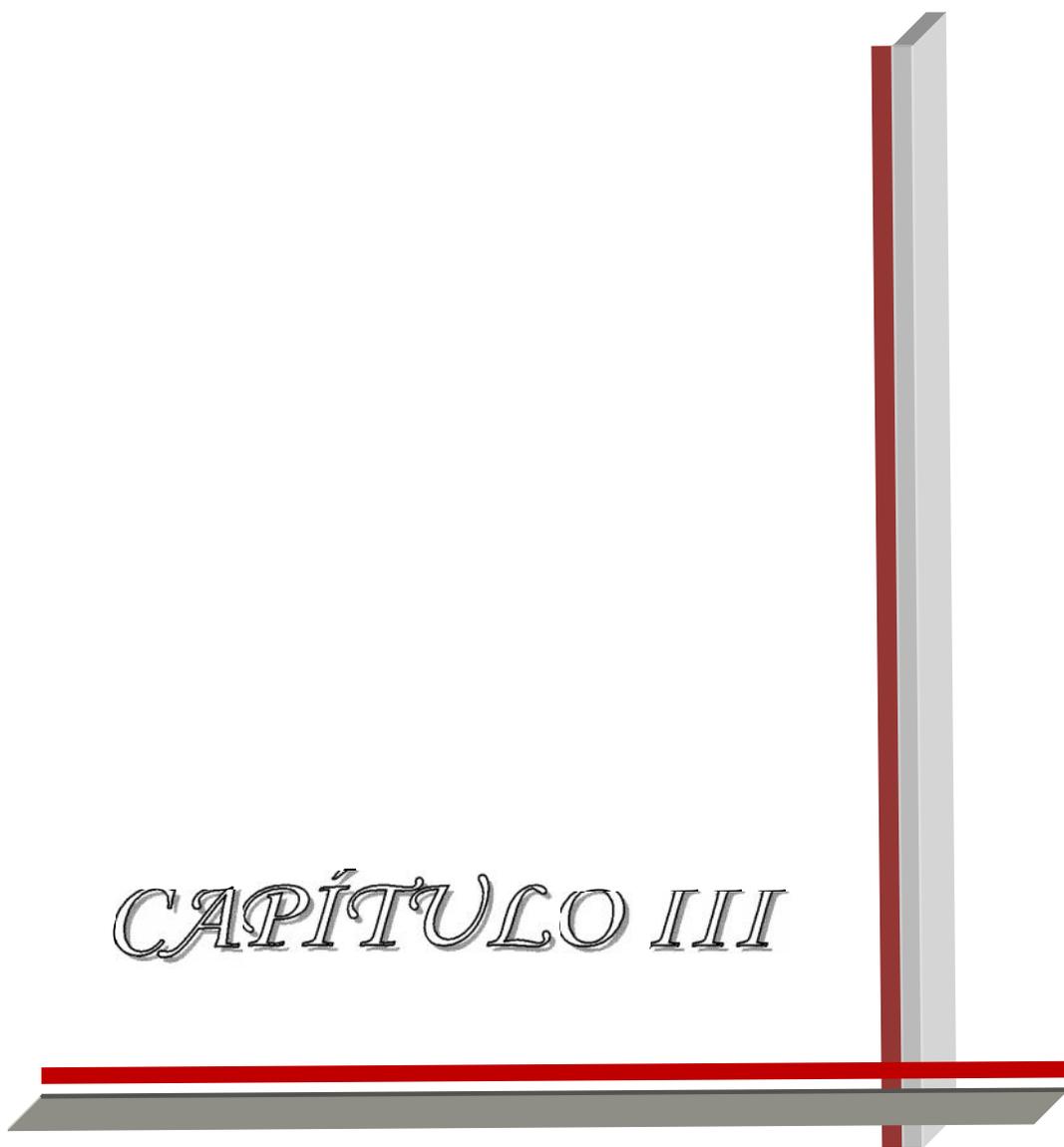
Este Plan debe ser evaluado por el Comité de Prevención y Control y posteriormente debe ser aprobado por la dirección de la entidad en Consejo de Dirección ya que el mismo constituye el instrumento de trabajo para dar seguimiento a los objetivos de control que se determinaron. Este plan debe actualizarse y analizarse periódicamente con la participación de todos los trabajadores.

Se utilizará el autocontrol para medir la efectividad de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos que es lo que nos permite medir su efectividad y el cumplimiento de los objetivos de control propuestos.

#### **2.4.Conclusiones parciales.**

1. En este capítulo se logra diagnosticar la situación actual del componente de Gestión y Prevención de riesgos con que cuenta la UEB ESCASUR, poniéndose a la misma al tanto de las deficiencias detectadas que en el mismo. Partiendo de dichos resultados se realizó el Diseño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos de acuerdo a la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba, contribuyendo a la identificación de los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de sus objetivos y metas.

# *CAPÍTULO III*



## Capítulo III. VALIDACIÓN DEL COMPONENTE DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.

### 3.1. El método Delphi y sus características

Se hace necesaria la aplicación de métodos que estén estructurados a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, y basados en la experiencia y conocimientos de un grupo de personas considerados expertos en la materia a tratar. Estos métodos denominados subjetivos son conocidos también como métodos de consultas a expertos. Cualitativos o heurísticos.

La necesidad objetiva de la aplicación de un método de valoración pericial exige la determinación de los elementos que condicionan el inicio del proceso correspondiente. Se impone entonces la elección de un método de acceso a los criterios de expertos, de tal forma que se pueda garantizar la realización de cuestionamientos precisos sin la posibilidad de una doble interpretación, obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas, independientes las una de las otras o cuyas interdependencias pudieran mostrarse de manera clara al ser tratadas estadísticamente, respuestas que reflejen criterios personales lo más distante posible de la influencia directa de criterios oficialistas e intereses institucionales.

El método Delphi, considerado como uno de los métodos subjetivos de pronóstico más confiables, constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. El mismo permite rebasar el marco de las condicionantes actuales más señaladas de un fenómeno y alcanzar una imagen integral y más amplia de su posible evolución, reflejando las valoraciones individuales de los expertos, las cuales podrán estar fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva.

Al decir Durant R. "es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas".

La esencia de este método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios, con vistas a obtener un consenso general o, al menos, los motivos de la discrepancia, la confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada una de las cuales la información obtenida sufre un procesamiento estadístico - matemático.

Las tres principales características del método son las siguientes:

- 1- Anonimato: se expresa a través del no conocimiento de las respuestas, puesto que los miembros del grupo contestan las preguntas sin confrontarse incluso sin conocerse entre sí.
- 2- Retroalimentación controlada: después de cada ronda de preguntas se tabulan las respuestas y se procesan de forma tal, que antes de la siguiente ronda los participantes pueden evaluar los resultados de la ronda anterior, así como las razones dadas para cada respuesta y su dispersión del promedio.  
Se tiene la opinión de que los encuestados están influidos en cierto grado después de analizar las respuestas de sus compañeros del grupo, aumentando el acuerdo al transcurrir varias iteraciones del proceso.
- 3- Respuesta estadística del grupo: entre cada ronda de preguntas, la información obtenida se procesa por medio de técnicas estadístico-matemáticas, como, por ejemplo, el diseño experimental no paramétrico, las que dotan al investigador de un instrumento objetivo y concreto en el cual pueden apoyarse para tomar una decisión final.

El procesamiento estadístico y matemático de la información quizás sea la característica más importante del método que lo diferencia del resto de los métodos de pronóstico de base subjetiva, ya que la decisión final que toma el investigador es un criterio fuertemente avalado por la experiencia y conocimiento del colectivo consultado, así como por indicadores objetivos.

Por otra parte se considera muy poderoso el hecho de que las decisiones finales que tomen los investigadores estén avaladas por los resultados de las opiniones consensuadas de un grupo de personas consideradas como expertos en la materia que se trate.

Para la aplicación práctica del Método deben tenerse en cuenta los siguientes elementos metodológicos:

1. La elaboración del cuestionario
2. La selección del grupo de expertos que se va a encuestar.

La selección de los expertos debe hacerse con rigurosidad a partir de plantearse qué persona se considerará experto y para ello los mismos deben contar con las características esenciales siguientes:

- Competencia.

- Creatividad.
- Disposición a participar en la encuesta.
- Capacidad de análisis y de pensamiento.
- Espíritu colectivista y autocrítico.

En ocasiones la consideración de experto de una persona se realiza a partir de la autovaloración de la propia persona y de las opiniones y criterios que emitan otras personas sobre él.

La competencia de un experto puede medirse a partir de la obtención del coeficiente  $K_{comp}$  mediante la siguiente fórmula:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c +$$

$K_a)$  Donde:

$K_{comp}$ : Coeficiente de competencia.  $K_c$ : Coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.  $K_a$ : Coeficiente de argumentación que constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación. Luego de obtener mediante la autovaloración de cada experto el grado de conocimiento con que cuenta cada uno acerca del tema se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3.1. Resultado del coeficiente de conocimiento.

EXPERTO No	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO $K_c$
1	0.9
2	0.9
3	0.9
4	0.8
5	0.8
6	0.8
7	0.9
8	0.9

Para el cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación  $k_a$ , fue empleada la tabla patrón siguiente (figura), donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema. (Ver Anexo 7)

Tabla Tabla patrón del coeficiente de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
A. Análisis teóricos realizados por usted	0.20	0.10	0.05
B. Trabajos nacionales y extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
C. Experiencia obtenida como directivo de la entidad	0.40	0.35	0.20
D. Experiencia obtenida como trabajador de la entidad	0.30	0.25	0.15
E. Su intuición	0.05	0.04	0.03

Fuente: Elaboración propia

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos  $K_c$  y de argumentación  $K_a$ , se calcula el coeficiente de competencia  $K_{comp}$  para cada experto siguiendo los criterios siguientes:

- Si  $0.8 < K_{comp} < 1.0$ , entonces el coeficiente de competencia es alto
- Si  $0.5 < K_{comp} < 0.7$ , entonces el coeficiente de competencia es medio
- Si  $K_{comp} < 0.5$ , Entonces el coeficiente de competencia es bajo

Tabla 3.3. Coeficiente de competencia.

EXPERTOS	$K_c$	$K_a$	$K_{comp}$
Noemí Hernández Pumares	0.9	0.98	0.94
Jandry González González	0.9	0.78	0.84
María de los Ángeles Delgado Sicilia	0.9	0.94	0.92
Vladimir Villafuentes Delgado	0.8	0.99	0.90
Lázaro Aloma	0.8	0.85	0.83
María Caridad Alomá fernández	0.8	0.83	0.82
Ivonne delgado Sicilia	0.9	0.99	0.94
Annia Sueira Delgado	0.9	0.98	0.94

Fuente: [Elaboración propia]

Según se muestra en los resultados de la tabla anterior el grado de competencia obtenido para todos los expertos es alto.

El coeficiente de concordancia de Kendall (k) o coeficiente de correlación de rango es utilizado para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores contenidos en el cuestionario, el mismo se define de la siguiente manera:

Coeficiente de Kendall

$$K = \frac{\left[ 12 \sum_{j=1}^n (S_j - S_{med})^2 \right]}{\left[ m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m t_i \right]}$$

Dicho coeficiente es recomendado para emplear cuando  $n > 7$ , donde:

m: número de expertos.

n: número de preguntas o indicadores.

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$$

$$S_{med} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} = \frac{m(n+1)}{2}$$

Es la media.

$$T_j = \sum_{j=1}^l (t^3 - t) / 12$$

Donde:

- $R_{ij}$  es el rango asociado a la evaluación del experto  $i$  a la pregunta  $j$
- $T_i$  es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto  $i$  para las preguntas.
- $l$  : número de grupos con rangos iguales para el experto  $i$
- $t$  : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto  $i$

Las hipótesis que se plantean con  $K$  son del tipo: (\*\*)

Hipótesis Nula:

H0: No existe comunidad de intereses entre los expertos con relación a los criterios.

Hipótesis Alternativa:

H1: Existe comunidad de intereses entre los expertos

### **3.2. Cuestionario para validar el componente de gestión y prevención de riesgos:**

Los cuestionarios, como se ha mencionado anteriormente, son uno de los elementos metodológicos indispensables para la aplicación práctica del Método Delphi.

Para llevar la validación del componente de gestión y prevención de riesgos se consulta la guía de autocontrol por componentes y normas, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60 del 2011 de la CGRC:

Gestión y Prevención de riesgos:

1. Identificación de riesgo y Detección del cambio
2. Determinación de los objetivos de control
3. Prevención de Riesgos

El cuestionario aplicado cuenta con 5 categorías evaluativas (Ver Anexo8) de forma tal que los expertos seleccionados ofrecen su criterio acerca de cada una de las etapas a través de las mismas:

- 5.- Muy adecuada (MA)
- 4.- Bastante adecuada (BA)

3.- Adecuada (A)

2.- Poco adecuada (PA)

1.- No adecuada (NA)

### 3.2.1 Pasos para la realización del método de expertos

Para la validación del componente de gestión y prevención de riesgos luego de realizar el estudio de competencia, se le aplicó el cuestionario a 8 expertos seleccionados entre los cuales se encuentran trabajadores y dirigentes cuyas respuestas se pueden encontrar en la tabla de resultados:

Tabla de resultados						
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total
a	1	6	1			8
b	1	7				8
c	3		5			8
d	1		7			8
e	1		7			8
f	8					8
g	1	7				8
h	1		7			8
i	1		7			8
j	1		7			8
k	1		7			8
l	1		7			8
m	8					8
n	8					8
o	7	1				8
p	8					8
q	8					8
r	8					8
s	1		7			8
t	8					8

Tras realizar el procesamiento, a partir del criterio dado y con la ayuda del paquete de programa SPSS versión 19. se puede apreciar el consenso de los mismos de acuerdo a las hipótesis antes establecidas (\*\*).

Tenemos que  $\alpha = 0.05 > \text{Sig. asintót.} = 0,000$  por lo que se rechaza  $H_0$  y puede arribarse a la conclusión de que existe comunidad de intereses entre los expertos con relación a los criterios con un nivel de significación del 5 %.

Además se pudo determinar el nivel de concordancia entre los expertos con los aspectos relacionados en el Componente Gestión y Prevención de Riesgos ya que el  $W$  de Kendall (a) dio mayor que 0.7, como se muestra

N	8
W de Kendall(a)	,723
Chi-cuadrado	109,911
gl	19
Sig. asintót.	,000

**Estadísticos de contraste**

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Luego se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada etapa del procedimiento según la opinión de los expertos y se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas:

Muy adecuada (MA)

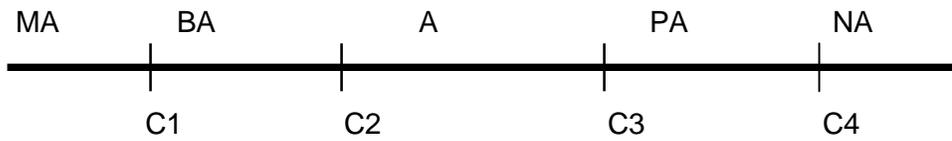
Bastante adecuada (BA)

Adecuada (A)

Poco adecuada (PA)

No adecuada (NA)

Se tienen  $n$  ( $n = N$ ) categorías evaluativas entonces los Puntos de Corte van a ser  $n-1$ .



Después de tener los resultados de las encuestas aplicadas se llevan a cabo los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas

Tabla de frecuencias acumuladas						
	C1	C2	C3	C4	C5	Total
a	1	7	8	8	8	8
b	1	8	8	8	8	8
c	3	3	8	8	8	8
d	1	1	8	8	8	8
e	1	1	8	8	8	8
f	8	8	8	8	8	8
g	1	8	8	8	8	8
h	1	1	8	8	8	8
i	1	1	8	8	8	8
j	1	1	8	8	8	8
k	1	1	8	8	8	8
l	1	1	8	8	8	8
m	8	8	8	8	8	8
n	8	8	8	8	8	8
o	7	8	8	8	8	8
p	8	8	8	8	8	8
q	8	8	8	8	8	8
r	8	8	8	8	8	8
s	1	1	8	8	8	8
t	8	8	8	8	8	8

2do. Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas

<b>Tabla de frecuencias relativas acumuladas</b>					
	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>Total</b>
a	0,125	0,8750	1,0000	1	8
b	0,125	1,0000	1,0000	1	8
c	0,375	0,3750	1,0000	1	8
d	0,125	0,1250	1,0000	1	8
e	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f	1	1,0000	1,0000	1	8
g	0,125	1,0000	1,0000	1	8
h	0,125	0,1250	1,0000	1	8
i	0,125	0,1250	1,0000	1	8
j	0,125	0,1250	1,0000	1	8
k	0,125	0,1250	1,0000	1	8
l	0,125	0,1250	1,0000	1	8
m	1	1,0000	1,0000	1	8
n	1	1,0000	1,0000	1	8
o	0,875	1,0000	1,0000	1	8
p	1	1,0000	1,0000	1	8
q	1	1,0000	1,0000	1	8
r	1	1,0000	1,0000	1	8
s	0,125	0,1250	1,0000	1	8
t	1	1,0000	1,0000	1	8

3er. Paso. Buscar la imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal.

Tabla Resumen							
	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N-P
a	-1,15	1,15	4,26	4,26	8,53	2,13	0,0966
b	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,6820
c	-0,32	-0,32	4,26	4,26	7,89	1,97	0,2559
d	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6718
e	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6718
f	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0358
g	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,6820
h	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6718
i	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6718
j	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6718
k	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6718
l	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6718
m	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0358
n	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0358
o	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,2572
1	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0358
2	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0358
3	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0358
4	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6718
	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0358
<b>Puntos de corte</b>	0,0407	0,4265	0,8530	0,8530			
<b>Sumatoria de las sumas</b>					222,91		
<b>N</b>					2,229055571		

Los puntos de corte son obtenidos al dividir la suma de los valores correspondientes a cada columna entre el número de los aspectos a evaluar.

N – P, se determina de la forma siguiente:

N, se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas (190.41) entre el producto del número de categorías (5)

por el número de aspectos a evaluar (20).

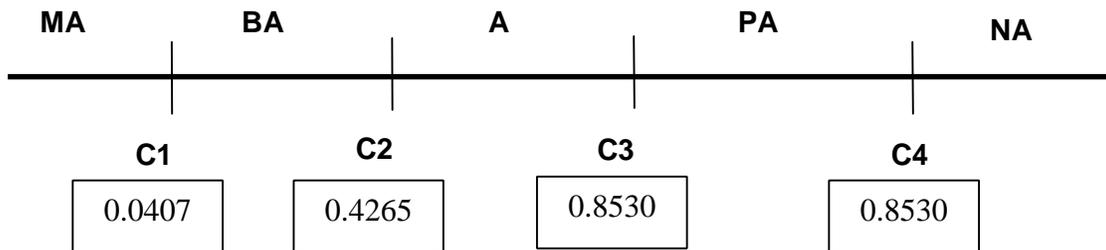
$$N = (190.41) / (5 * 20)$$

P, son los promedios, por tanto N – P será como se muestra en la tabla

N – P, es el valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar del procedimiento.

La ubicación de los valores N-P de cada alternativa en el rayo numérico de los puntos de corte nos dará el criterio que le otorgan los expertos a cada una de las alternativas.

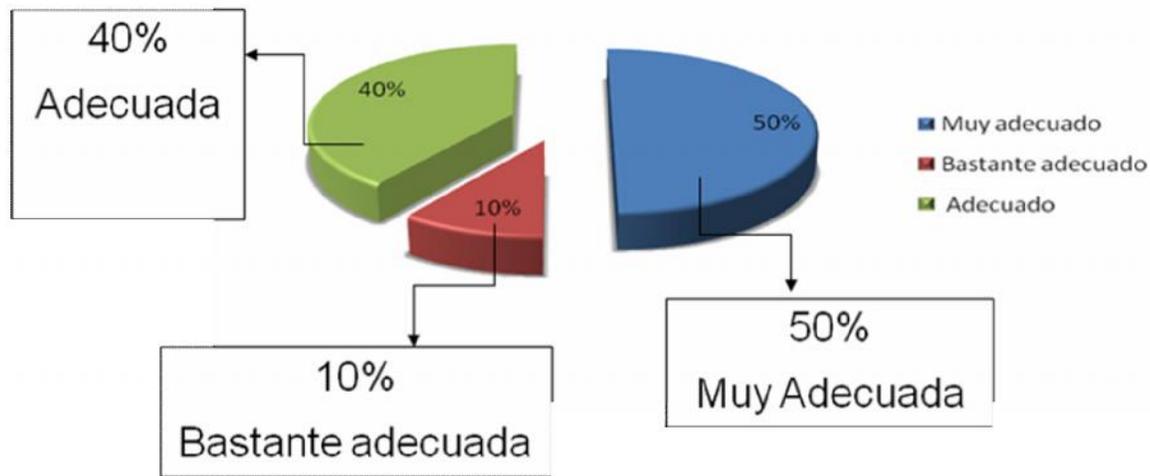
Grado de adecuación		
	Mayor que	Menor o igual que
Muy adecuado		0,0407
Bastante adecuado	0,0407	0,4265
Adecuado	0,4265	0,8530
Poco adecuado	0,8530	0,8530
No adecuado	0,8530	



De acuerdo a los resultados obtenidos según el procedimiento antes mencionado el componente de gestión y Prevención de Riesgos, con cada una de sus normas fueron evaluados con las siguientes categorías:

<b>Resultado</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>N-P</b>	<b>Categorías</b>
a	0,0966	<b>Bastante adecuado</b>
b	-0,6820	<b>Muy adecuado</b>
c	0,2559	<b>Bastante adecuado</b>
d	0,6718	<b>Adecuado</b>
e	0,6718	<b>Adecuado</b>
f	-2,0358	<b>Muy adecuado</b>
g	-0,6820	<b>Muy adecuado</b>
h	0,6718	<b>Adecuado</b>
i	0,6718	<b>Adecuado</b>
j	0,6718	<b>Adecuado</b>
k	0,6718	<b>Adecuado</b>
l	0,6718	<b>Adecuado</b>
m	-2,0358	<b>Muy adecuado</b>
n	-2,0358	<b>Muy adecuado</b>
o	-1,2572	<b>Muy adecuado</b>
p	-2,0358	<b>Muy adecuado</b>
q	-2,0358	<b>Muy adecuado</b>
r	-2,0358	<b>Muy adecuado</b>
s	0,6718	<b>Adecuado</b>
t	-2,0358	<b>Muy adecuado</b>

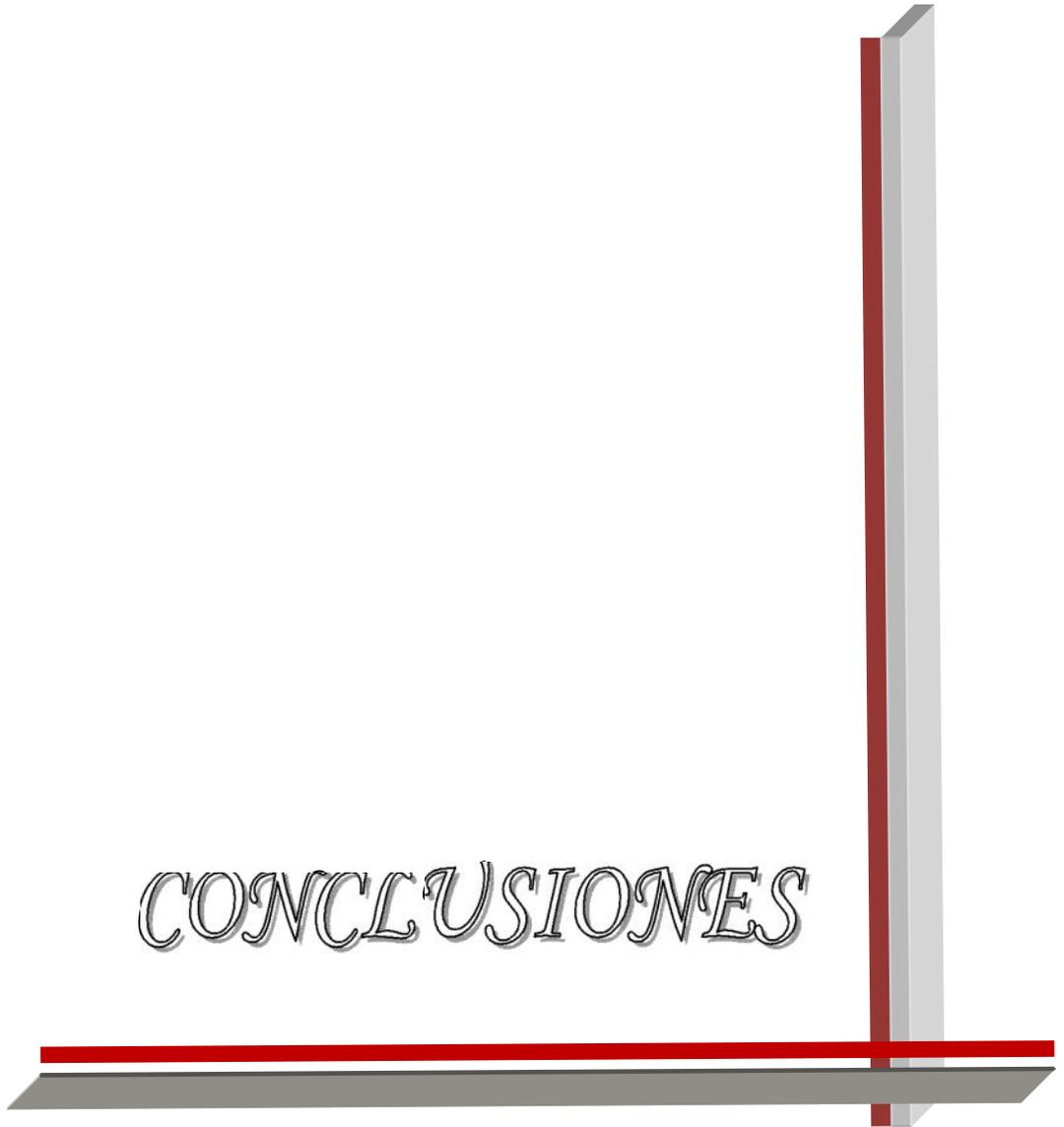
Al analizar los resultados obtenidos, luego de concluir la aplicación del Método Delphi se puede apreciar que el 40% de los aspectos evaluados resultaron muy Adecuados y el 50% estuvo bastante Adecuado y el 10% no adecuado



### 3.3 Conclusiones parciales.

1. El cuestionario utilizado permitió validar el componente de gestión y prevención de riesgos diseñado para la UEB ESCASUR, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos dando a conocer que de manera general todos sus normas tienen un funcionamiento muy adecuados

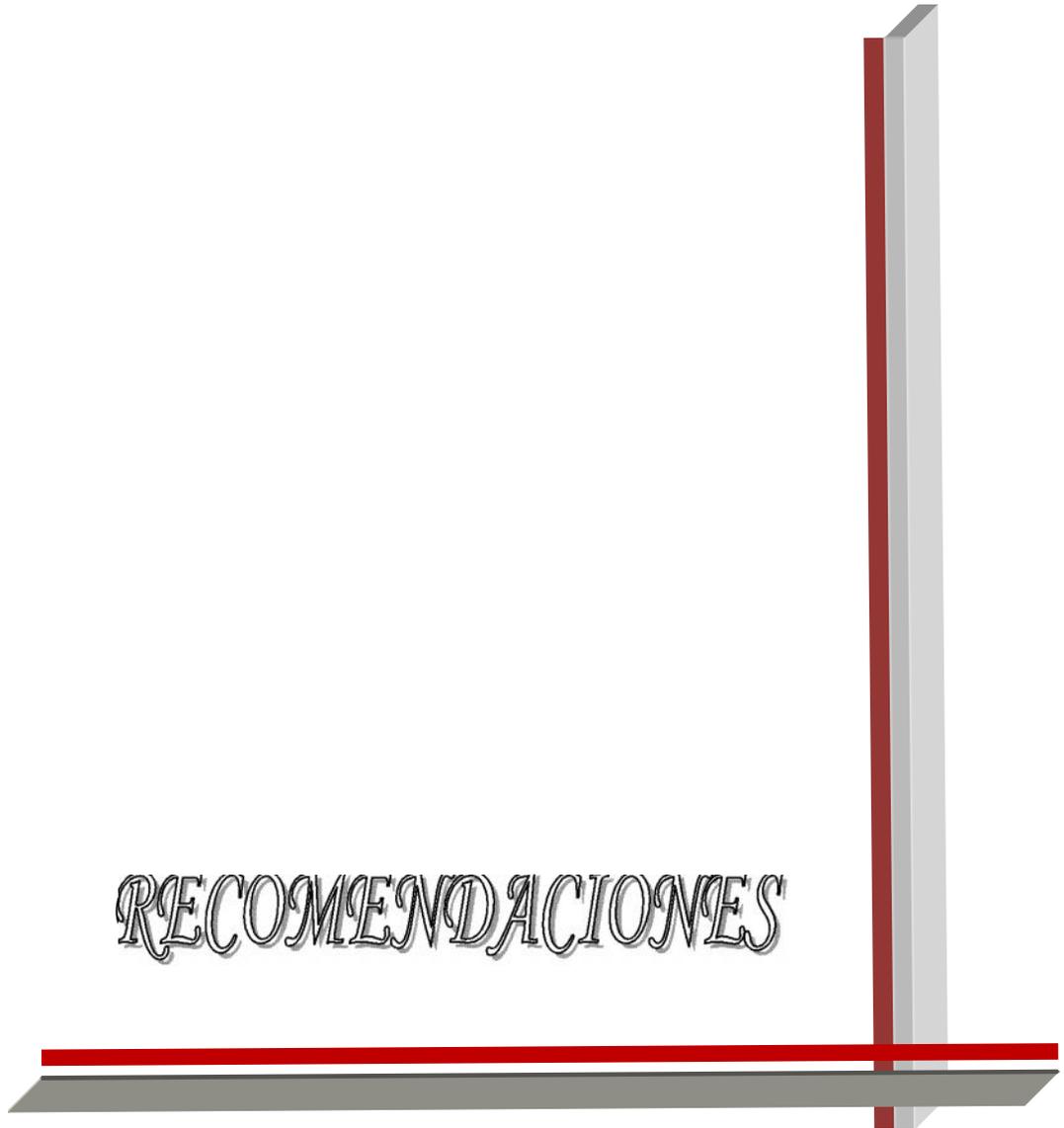
*CONCLUSIONES*



#### **4. CONCLUSIONES GENERALES:**

1. La Unidad empresarial de Base "ESCASUR" cuenta con el inventario de los riesgos para su mejor administración.
2. La unidad cuenta con el diseño del Componente de Gestión y Prevención de riesgos basado en lo regulado en la 60/11 de la Contraloría General de la república en la UEB ESCASUR, con vistas a minimizar los riesgos.
3. La validación realizada por los expertos, mediante el método Delphi, del componente Gestión y prevención de Riesgos permitió conocer que el mayor por ciento de los aspectos a evaluar se encuentran en la categoría de bastante adecuado siendo la misma lo suficientemente óptima para lograr el cumplimiento exitoso de dicho sistema.

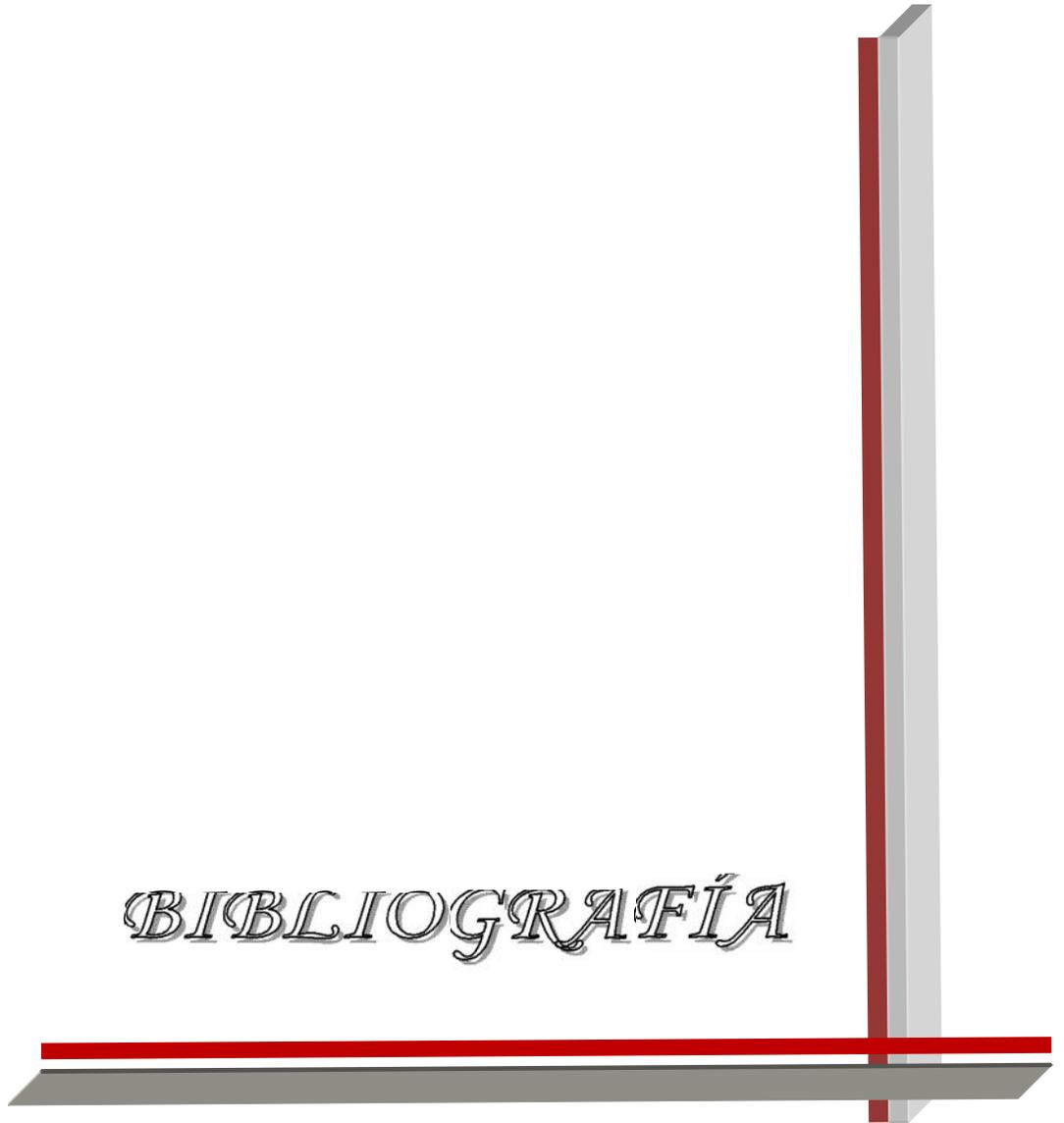
# RECOMENDACIONES



## **5.RECOMENDEACIONES**

1. Actualizar los riesgos y el plan de prevención de la unidad de manera sistemática.
2. Mantener el autocontrol en cada área para poder medir la efectividad y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

# *BIBLIOGRAFÍA*

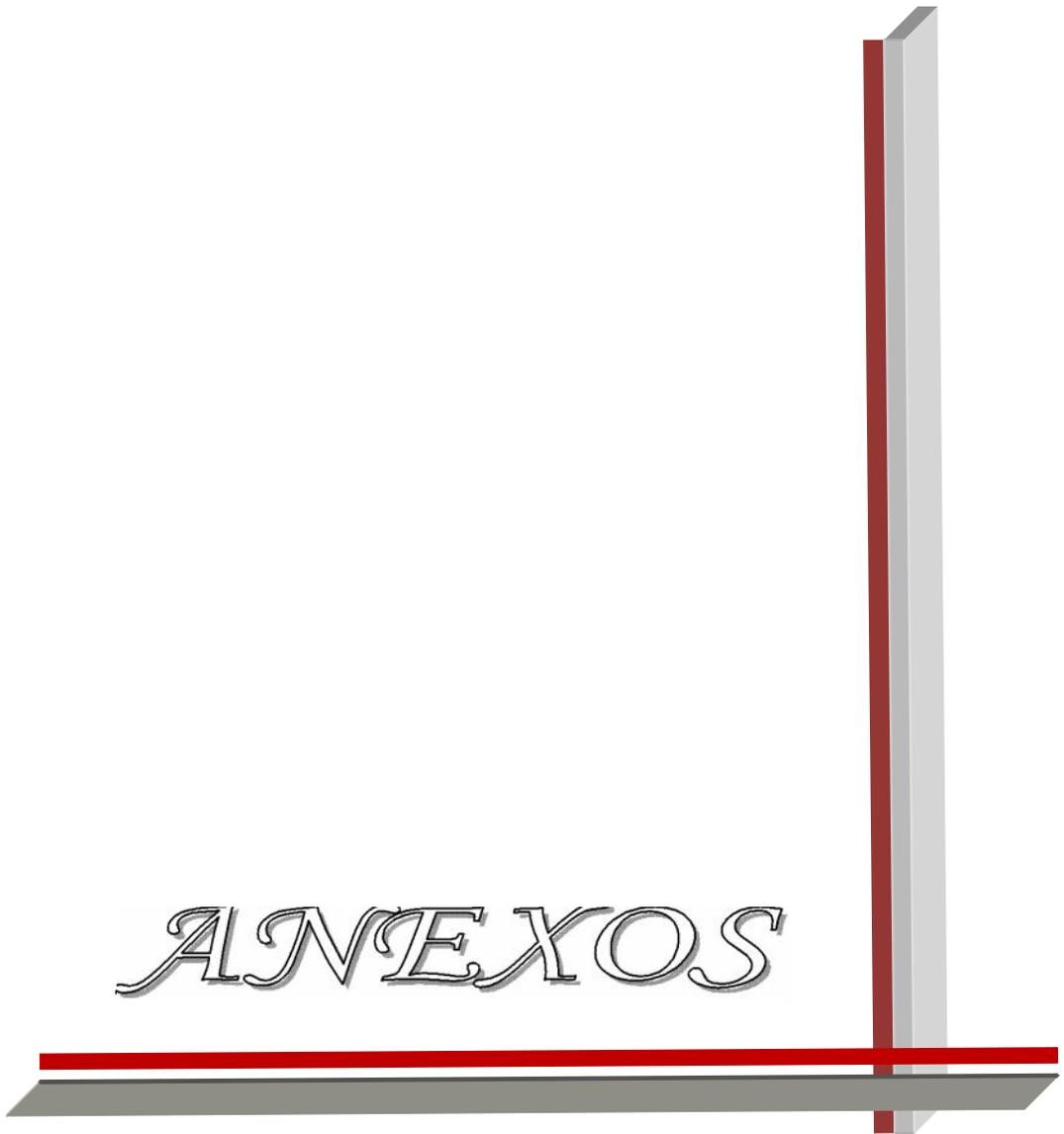


## 6. Bibliografía:

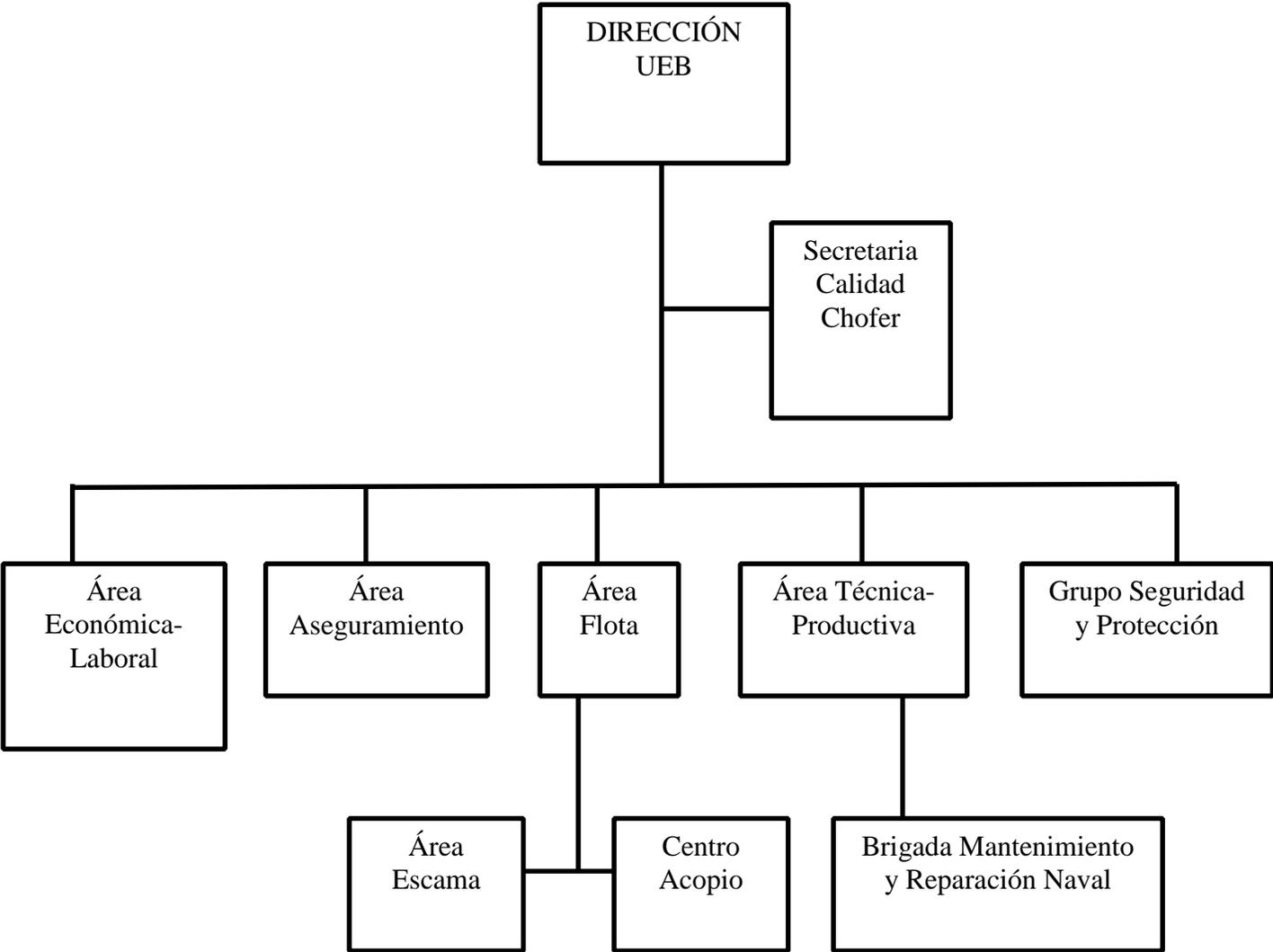
- Abreu Herrera, Maira. (2006). Después del Diagnóstico de Control Interno: Una propuesta para Identificar y Evaluar riesgos. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Álvarez Suárez, Alfredo. (2007). Estudio, desarrollo de las actividades de control con la confección de los procedimientos de control interno. BET SIME, (1), 7.
- Álvarez Suárez, Alfredo. (2007). Estudio, desarrollo y aplicaciones del control en la confección de los procedimientos del control interno. BET SIME, (2), 440.
- Barca Gómez, Antonio. (1997). La Administración de Riesgos Económicos. Ejecutivos de Finanzas.
- Chacón Paredes, Vladimir. (2001). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. Retrieved from Chaconwbfvzcom.
- Dorta Velásquez, José Andrés. (2004). La evaluación de los riesgos como componente básico del sistema de Control Interno. España.
- Duhát Kizatus, Miguel A. (2007). Manual de procedimientos, control interno. Retrieved from <http://www.google.com>.
- Fontenoba Vizcaino, Antonio. (2005). Control Interno: Programa de Preparación económica para cuadros.
- Gómez, Giovanni E. (2004). Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>.
- Gómez, Giovanni E. (2007). Concepto Manual de Procedimientos. Retrieved from <http://www.velazquez.com.ve/>.
- Gómez, Giovanni E. (2007). Control interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Guía de Comprobación Nacional de control Interno/MFP. (2007). La Habana: Ministerio de Finanzas y Precios.
- Martínez Calderín, Leidisara, & López Toledo, Martha Rosa. (2007). Especificaciones del sistema de Control Interno en el entorno cubano actual.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución 297/2003 definición de Control Interno Componentes y Normas.
- Pérez, Noelvys. (2008). Propuesta de un Modelo de Identificación de los Riesgos de Control Interno. Diploma, Carlos Rafael Rodríguez.

- Pérez, Noelvys. (2008). Propuesta de un Modelo de Identificación de los Riesgos de Control Interno para la Empresa Azucarera.
- Quincosa Díaz, Manuel. (2005). Metodología para gestionar riesgos empresariales: Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Retrieved from [www.monografia.com](http://www.monografia.com).
- Rojas García, Yusleidys. (2008). El riesgo como componente del control interno en la Cafetería Rápido Malecón. Diploma, Carlos Rafael Rodríguez.
- Sardiña Morffi, Leidy. (2009). El Componente Riesgo en la Empresa Taxi Cienfuegos. Diploma, Carlos Rafael Rodríguez.
- Suárez González, María Isabel. (2010). El control interno. Una valiosa contribución para las entidades cubanas. Resolución 297.
- Zelandés, Neo. (1999). Administración de Riesgos.
- Zorrilla, Juan Pablo. (2004). La Administración de los Riesgos.

*ANEXOS*



ANEXO 1  
ESTRUCTURA DE LA UEB ESCASUR



## COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Identificación del riesgos y Detección del Cambio</b>			
	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.			
	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): Expediente de las acciones de control realizadas. Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias. Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. Estados de opinión de la población. Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados. Informes de balance de trabajo anual. Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro. Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. Resultados de encuestas realizadas. Análisis del organigrama de la entidad. Diagramas de flujos. Manuales. Contratos. Otras fuentes.			
	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.			
	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.			
	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.			
	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgos identificado.			
	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.			
	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.			
	Se determinó la importancia relativa de los riesgos, valorándose la incidencia			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	del mismo en baja, media o alta.			
	<b>Determinación de los objetivos de control</b>			
	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.			
	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.			
	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.			
	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización			
	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.			
	<b>Prevención de riesgos</b>			
	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.			
	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.			
	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.			
	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.			
	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.			
	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.			
	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.			
	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.			
	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos			

### ANEXO 3 Entrevista Semiestructurada

Entrevista realizada al personal que labora en las áreas claves de la empresa, para la realización del diagnóstico de los riesgos

Conoce usted los objetivos de trabajo, metas y proyecciones trazados por su área.

Tiene usted dominio de las funciones que tiene su área de trabajo y si están identificados cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan.

Conoce usted el significado de lo que es un Riesgos.

Puede usted señalar los riesgos que existan en su área que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Tiene usted conocimiento de la existencia en su área de trabajo de un plan de prevención de riesgos y si se ejecutan las acciones necesarias para su cumplimiento

ANEXO4 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL DE CIENFUEGOS

	15	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165	180	195	210	225	
	14	14	28	42	56	70	84	98	112	126	140	154	168	182	196	210	
	13	13	26	39	52	65	78	91	104	117	130	143	156	169	182	195	
	12	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	156	168	180	
	11	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	121	132	143	154	165	
	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	99	108	117	126	135	
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96	104	112	120	
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	77	84	91	98	105	
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72	78	84	90	
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60	
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
	Menor			Moderado					Mayor								
	CONSECUENCIA																

ESCALA	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA
1 – 33	POCO PROBABLE	MAYOR
34 – 108	MODERADO	MODERADA
109 – 225	PROBABLE	MENOR

ANEXO 5: OBJETIVOS DE CONTROL 2012

MINISTERIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA  
 GRUPO EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA  
 UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE ESCASUR

AREAS	OBJETIVO DE CONTROL	MEDIDAS	EJECUTANTE	FECHA CUMPLIMIENTO
Dirección	Consolidar el sistema de gestión de la dirección.	- Realizar, según los Planes de temas y cronogramas de ejecución, los Consejo de Dirección y demás órganos colectivos y dirección con la participación de los miembros según Resolución de constitución, dejando evidencia de ello en las actas correspondientes.	Director General	Según Corresponda
		-Ejecutar según programa confeccionado al efecto las rendiciones de cuenta de cuadros donde reflejen el cumplimiento de sus funciones y facultades, establecidas para cada uno de ellos de acuerdo al decreto Ley 281.	Directores	Permanente
	Lograr disminuir las indisciplinas, erradicar los hechos delictivos y no incurrir en hechos de corrupción e ilegalidades.	- Implementar la Resolución No 60 de la Contraloría General de la República que establece las normas de Control Interno	Comité de Prevención y Control	Según cronograma de implementación
		- Dar seguimiento a las no conformidades detectadas en acciones de control tanto externas como internas a través de los planes de medidas.	Responsables de áreas	Mensual en Consejo de Administración

		- Cumplir el plan de autocontroles elaborado por la entidad para el año.	Técnicos y Especialistas.	Según Plan.
		- Mantener actualizados los riesgos que afectan los objetivos y el Plan de Prevención de Riesgos teniendo en cuenta situaciones internas y externas que se presentan, así como resultado de las acciones de control.	Comité de Prevención y Control	Permanente
		- Revisar sistemáticamente la efectividad de las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos en Consejo de Dirección y en Comité de prevención y Control.	Comité de Prevención y Control	Según Cronograma.
Económica Laboral	Lograr un control eficiente sobre los recursos económicos, financieros, humanos y materiales.	- Ejecutar los controles previstos a los recursos Materiales. (Inventario, AFT y útiles herramientas.	Técnico Gestión Económica	Mensual
		- Revisar el Cumplimiento de las medidas de control interno referidas a los recursos económicos, financieros, humanos y materiales aplicando la Guía de autocontrol por cada actividad.	Técnico Gestión Económica	Mensual
		- Mantener una adecuada coordinación entre las áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización en todas las actividades.	Técnico Gestión Económica	Mensual
		- Mantener actualizados los registros y submayores con las cuentas de control y los documentos primarios.	Técnico Gestión Económica	Mensual
		- Tener definido el acceso restringido a los recursos, activos y registros.	Técnico Gestión Económica	Mensual
	Lograr un control de los Recursos humanos y su gestión.	- Chequear el cumplimiento de los sistemas, reglamentos y procedimientos que establece la legislación vigente para el	Jefe de Área y Especialista o Técnico	Permanente

		control de los recursos humanos.	Gestión Capital Humano.	
		- Elaborar un plan de capacitación teniendo en cuenta las necesidades y carencias de cada trabajador y chequear sistemáticamente su cumplimiento.	Jefe de Área y Especialista o Técnico Gestión Capital Humano.	Permanente
		- Certificar la gestión del Capital Humano por la Norma cubana 3001.	Especialista o Técnico Gestión Capital Humano	Diciembre/12
Producción	Lograr volúmenes de producción con la correcta aplicación de los POT y el uso racional de los recursos asignados para ello.	- Supervisar el cumplimiento de los Procedimientos Operacionales de Trabajo para la actividad de plataforma en las unidades.	Técnicos y Especialistas	Diario
		- Mantener un control del uso racional de los insumos (hielo, combustible, artes de pesca) que garantizan la producción.	J' de Área, Técnicos	Diario
		- Cumplir con las normas y procedimientos de calidad establecida para cada proceso productivo.	Técnicos y Especialistas del proceso.	Permanente
Técnica y Energía.	Lograr un uso racional de los portadores energéticos	- Cumplir y dar seguimiento a los planes de ahorro elaborados en la entidad.	Especialista y Técnico Energético.	Mensual
	Cumplir con los planes de mantenimiento a las embarcaciones	- Tener elaborados los planes de mantenimiento para la técnica naval y chequear su cumplimiento en los Consejos de Dirección.	Técnico encargado activ. Técnica.	Mensual

ANEXO 6

PROPUESTA DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA LA UEB ESCASUR.

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
	Dirección	Incorrecto funcionamiento del Consejo de Dirección	Falta de organización en la Gestión de Dirección	1. Chequear por pruebas que exista un control de los Acuerdos y que se le de seguimiento establecido en cada CD.	Director		
				2. Chequear por muestra documental que se realice la confección de las actas y que se ajuste el Orden del día al Plan de Temas aprobado.	Director		
		Violaciones del Control Interno	Crear causas y condiciones que propicien la ocurrencia de indisciplinas, corrupción e ilegalidades	3. Comprobar por pruebas que se encuentre constituido por Resolución el Comité de Prevención y Control y que existan evidencias del funcionamiento de este y de las acciones de control realizadas al funcionamiento del Control Interno de la entidad.	Director		
				4. Verificar por pruebas que al menos una vez al año la UEB se haya aplicado la Guía de Control de la Contraloría y que tenga elaborado el plan de medidas para contrarrestar las no conformidades detectadas y le de seguimiento en el Consejo de Dirección	Director		
				5. Comprobar que existan evidencias documentales del análisis de la efectividad del Plan de Prevención en los Consejos de Dirección y en las reuniones de afiliados.	Director		

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
		No tener conformado el Plan de Prevención	Crear causas y condiciones que propicien la ocurrencia de indisciplinas, corrupción e ilegalidades	6. Verificar por prueba documental que esté elaborado el plan de prevención con los riesgos de mayor relevancia identificados por área y se actualicen sistemáticamente deficiencias detectadas en inspecciones, controles o auditorías.	Director		
				7. Comprobar que existan evidencias documentales del análisis de la efectividad del Plan de Prevención en los Consejos de Dirección y en las reuniones de afiliados.	Director		
		Falta de Análisis de la Disciplina Administrativa	Propiciar causas y condiciones que originen la Ocurrencia de hechos delictivos de indisciplina y de corrupción.	8. Comprobar por pruebas que se analicen trimestralmente en los Consejos de Dirección con la participación de los trabajadores la situación de la disciplina administrativa.			
		No tramitar las Quejas, Denuncias y Anónimos	Ocurrencia de hechos de corrupción o delitos por no darle curso a las quejas y denuncias.	9. Comprobar mediante la observación el registro control de las quejas y denuncias que se reciben en la entidad así como que se les da seguimiento y conclusiones.			
		Descontrol en las técnicas	Pérdida o daños a la información	10. Controlar mediante la observación que existan claves de entrada a los equipos.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
		informáticas		11. Chequear por observación que se mantengan actualizados los programas antivirus.			
				12. Comprobar por pruebas documentales la existencia de las salvas de la información.			
				12. Comprobar por pruebas documentales la existencia de las salvas de la información.			
		Falta de seguimiento a las medidas correctivas de las acciones de control recibidas en la UEB	Falta de seguimiento a las deficiencias detectadas por acciones de control recibidas tanto internas como externas.	13. Comprobar por pruebas que se encuentren elaborados los planes de medidas de las acciones de control recibidas y se chequee en el CD.			
		Falta de control en la realización de la Guardia Obrera	Ocurrencia de hechos por no funcionar la guardia obrera según lo establecido.	14. Comprobar por pruebas que se encuentre divulgados el reglamento de la Guardia Obrera con vistas a potenciar la incorporación de los trabajadores en esta.			
				15. Comprobar a través de evidencia documental que se chequean en los consejos de Dirección y Asambleas de afiliados el cumplimiento de la guardia obrera.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
		No exista control de las relaciones de familiaridad.	Manifestaciones de favoritismo con familiares y amigos.	16. Comprobar por muestra que se mantiene actualizado el control de relaciones de familiaridad entre los cuadros, dirigentes y trabajadores.			
				17. Comprobar que existan evidencias en actas del Consejo de Dirección y de las asambleas de trabajadores el tema de las relaciones de familiaridad como parte de la prevención.			
				18. Verificar mediante pruebas y documentos que no se le de entrada a trabajar a personal que tenga vínculos de familiaridad con trabajadores de la unidad.			
		Incorrecto comportamiento ético profesional de cuadros, dirigentes y trabajadores	Pérdidas de valores tanto de cuadros como del colectivo de trabajadores.	19. Comprobar a través de evidencia documental que se efectúen las rendiciones de cuenta de los Cuadros y Dirigentes de su gestión en el Control Interno.			
			Pérdidas de valores tanto de cuadros como del colectivo de trabajadores.	20. Comprobar que existan evidencias de la realización periódica de las rendiciones de cuenta de cuadros, dirigentes y funcionarios de su gestión en el manejo de los recursos puestos a su disposición.			
			Violaciones de los reglamentos y sistemas.	21. Chequear que existan evidencias en actas del estudio y divulgación de los Reglamentos y Sistemas establecidos en la Empresa.			
			Poca combatividad ante hechos de	22. Comprobar por muestra que se hayan realizado reconocimientos morales a compañeros que se enfrentan a hechos de			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
			corrupción, indisciplinas e ilegalidades.	indisciplinas, corrupción e ilegalidades.			
			Aceptar ofrecimientos, recibir o exigir dádivas para obtener cualquier beneficio con la ejecución de actos propios relativos a sus funciones.	23. Comprobar por muestra mediante documentación el estudio del código de ética de los trabajadores, su divulgación y firma por cada uno de ellos.			
				24. Comprobar por muestras que se realice la capacitación a cuadros, dirigentes y trabajadores en materia de deberes y obligaciones laborales, administrativas y penales.			
			Ocurrencia de hechos de corrupción o delitos por no darle curso a las quejas y denuncias.	25, Comprobar por observación que se mantenga actualizado el registro control de las quejas y denuncias que se reciben en la entidad, así como que se les de seguimiento y conclusiones.			
				26. Verificar por muestras que en las actas de los Consejos de Dirección y con los trabajadores se analicen los resultados de las quejas y denuncias recibidas.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
		Falta de disciplina en el Grupo de Seg. y Protección.	Pérdida de recursos y medios por falta de chequeo e incumplimiento de misiones y deberes.	83. Comprobar por muestras que estén verificados con los Órganos de Control los nuevos Agentes que se incorporan.			
			Ocurrencias de hechos delictivos por incumplimiento de los establecido en el Plan de Seguridad y Protección	84. Verificar por pruebas que se tenga confeccionado el Plan de Seguridad y Protección, que se encuentre certificado por el MINIT y que se controle las medidas establecidas en este.			
		Incorrecto Control de acceso a la entidad y a las áreas que la conforman.	Ocurrencia de hechos de delitos por personal ajeno.	85. Comprobar por pruebas que sean aplicadas las medidas para el control de acceso.			
		Desorganización del Registro Militar.	Descontrol en la ubicación de los trabajadores en la defensa.	86. Verificar por pruebas que existan un control de los datos del registro militar de los trabajadores.			
		Incumplimiento de los Planes de Preparación para la	Falta de preparación de directivos y trabajadores en la defensa.	87. Comprobar por pruebas que exista y se cumpla el Plan de Preparación para la defensa de la UEB.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
		defensa.					
		Desactualización del Plan para tiempo de Guerra.	Desconocimiento de las acciones necesarias durante en las diferentes etapas de la guerra.	88. Verificar por pruebas que exista el Plan para Tiempo de Guerra según las indicaciones emitidas por los organismos superiores.			
		Incumplimiento de las orientaciones para la elaboración del Plan de Reducción de Desastres.	Desconocimiento de las acciones necesarias durante un desastre natural.	89. Verificar por pruebas que se encuentre elaborado el Plan de Reducción de Desastres y se puntualicen sus acciones en el Consejo de Dirección.			
	Económica Laboral	Descontrol del Efectivo en Caja	Sustracción o desvío de los recursos financieros depositados en la caja.	27. Comprobar por muestras que se encuentren ejecutados los arqueos sorpresivos y planificados a los fondos existentes.			
				28. Verificar por muestras que se controlen y se chequeen las demás medidas de control interno para esta actividad.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
	Económica Laboral	Descontrol del Efectivo en Caja	Sustracción o desvío de los recursos financieros depositados en la caja.	29. Controlar por muestras que se realicen los depósitos al banco según lo establecido en la Disciplina de Caja de la entidad basado en la Resolución 324-94			
			Sustracción de la combinación de la caja y de la llave del local para apropiarse de efectivo depositado.	30. Controlar por observación que la combinación de la caja y la llave del local permanezcan en sobre lacrado en la Dirección.			
			Sustracción de efectivo por personas ajenas.	31. Chequear por observación que esté definido y se controle el nivel de acceso a la caja y que exista un control de entrega del local de la caja al concluir la jornada laboral donde se verifique la seguridad del mismo.			
			Pérdida o sustracción de efectivo en el traslado de la empresa a la Unidad	32. Chequear por observación que el traslado del efectivo se realice en vehículo automotor y debidamente protegido por un agente de seguridad.			
			Pérdida o sustracción de salarios.	33. Supervisar por muestras que los pagos efectuados a persona autorizadas por el beneficiario tengan el documento de autorizo correspondiente.			
		Descontrol de los Recursos materiales	Pérdida, sustracción o desvío de recursos por	34. Comprobar por observación que se encuentren definidas y actualizadas por escrito la responsabilidad de la custodia de los recursos almacenados a los almacenaros			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
	Económica Laboral	(Inventarios)	posible actividad delictiva de los encargados de almacén.				
				35. Verificar por observación que estén definidos y actualizados los niveles de acceso a los almacenes, se encuentren visibles y que exista protección a las vías de acceso a los almacenes, así como medios contra incendios.			
				36. Comprobar por muestras exista un control de la realización de los inventarios del 10% en los almacenes, así como los conteos sorpresivos.			
				37. Verificar por pruebas que se declaren faltantes o sobrantes en caso de pérdida de recursos y que se hayan aplicado la Responsabilidad Material por DL No 249, a los responsables.			
				38. Verificar por muestra que los productos se extraen del almacén según las normas de consumo establecido.			
		Descontrol en los recursos materiales	Pérdidas de recursos ya sea por deterioro o por sustracción por almacenar los mismos a la intemperie o sin la debida protección.	39. Verificar mediante la observación que exista protección de los medios almacenados a la intemperie.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
	Económica Laboral	Descontrol en los recursos materiales	Apropiación de recursos por extracción de productos por personas no autorizadas.	40. Comprobar por prueba documental que se mantenga actualizado por escrito los funcionarios autorizados para firmar documentos que amparan la extracción de productos.			
				41. Verificar por muestra documental la correspondencia entre las firmas autorizadas y las reflejadas en las solicitudes de materiales emitidas.			
			Pérdidas de recursos por ocurrencia de incendios.	42. Supervisar sorpresivamente que estén completos y activados los puntos de control de incendios.			
		Descontrol de los AFT	Pérdida o sustracción de activos por no tenerlos controlados ni identificados.	43. Revisar por muestra documental que existe una correcta identificación y control de los AFT.			
			Pérdida o sustracción de activos por no tenerlos controlados ni identificados.	44. Verificar por muestra documental la ejecución de los controles sistemáticos de AFT según plan elaborado			
			Cambio o sustracción de un AFT por otro	45. Comprobar por muestra documental que los AFT cuenten con una descripción detallada que permita la fácil identificación de estos.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
	Económica Laboral		Uso indebido de AFT declarados como baja.	46. Revisar por muestra la evidencia documental del control del destino final de los AFT declarados como baja.			
		Falta de control de los Útiles y Herramientas	Robo o pérdidas de útiles y herramientas.	47. Comprobar por muestra documental que se realicen los inventarios del 10% según el Plan.			
				48. Comprobar a través de la documentación el control que ejerce cada responsable de estos medios y su acta de Responsabilidad Material			
		Uso indebido del Presupuesto de gastos	Utilización incorrecta de los recursos financieros	49. Comprobar por muestra documental que se analice en los CD y Asambleas de Afiliados el plan y la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos.			
		Incumplimiento de la Disciplina Laboral	Indisciplinas por violación del reglamento disciplinario.	50. Comprobar a través de acta por muestra que se analicen los resultados de las medidas disciplinarias aplicadas.			
				51. Comprobar por observación la divulgación a través de propagandas y en matutinos el Reglamento Disciplinario Interno			
			Ausencias injustificadas o desaprovechamiento de la jornada laboral.	52. Verificar mediante actas que se realicen análisis periódicos de la disciplina laboral.			
		Violaciones en la elaboración de las	Pago indebido de salarios	53. Comprobar por pruebas que existan correspondencia entre los datos reflejados en las pre Nóminas con las nóminas de pago a los trabajadores.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
		nóminas					
	Económica Laboral		Pérdida, sustracción o desvío de salarios extraídos para pagos a los trabajadores	54. Verificar por muestras que existe evidencias de la revisión y firma de las nóminas por las personas encargadas de realizarlas, revisarlas y aprobarlas.			
				55. Comprobar por muestras que existan coincidencia entre los importes de las nóminas contra los cheques y que exista la división de funciones entre quien confecciona la nómina y quien la paga y de lo contrario que exista una persona que supervise la operación de inicio a fin.			
				56. Verificar que se encuentren actualizado el submayor de vacaciones y que no existan trabajadores que sobrepasen los 24 días acumulados.			
		Violaciones en la elaboración de las Prenóminas	Incorrecto reflejo de los datos primarios	57. Verificar por muestras que existe evidencias de la revisión de los datos reflejados en el registro de asistencia con los reflejados en las prenóminas por las personas facultadas.			
		Violación del sistema de estimulación	Pago indebido de estimulación.	58. Comprobar por pruebas que exista un análisis sistemático en el Consejo de Dirección de la efectividad de los sistemas de estimulación y del contrato especial de trabajo.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
	Económica Laboral			59. Comprobar por muestras que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes para los pagos y que estos estén avalados por las personas facultadas para ello.			
				60. Comprobar por pruebas que exista evidencias de que se hayan confeccionados, estudiados y aprobados los Reglamentos y Contrato Especial e Trabajo con los trabajadores de cada área, según corresponda y su aplicación.			
		Descontrol de los Expedientes Laborales	Pérdida o sustracción o adulteración de documentos	61. Comprobar por muestras que los expedientes laborales se encuentran actualizados según la legislación vigente y que se revisen al menos una vez al año por cada trabajador.			
				62. Verificar por pruebas que exista un índice de los documentos que contiene el expediente y que estos se encuentren en lugar seguro y apropiado			
	Producción	Incumplimiento de las medidas de seguridad a las embarcaciones	Intento de secuestro y robo de embarcaciones.	63. Controlar sorpresivamente que no se encuentre personal ajeno a bordo de las embarcaciones.			
			Uso indebido de embarcaciones.	64. Supervisar que se mantenga el control de los movimientos de las embarcaciones en correspondencia con la autorización de TGF			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
				65. Chequear sorpresivamente que se encuentren atadas con cables, o cadenas y candados las embarcaciones menores, Botes y Chernerías.			
				66. Supervisar a través de evidencia documental que se mantengan actualizadas las relaciones con Capitanía y puntos de control de TGF para su registro, control y despachos.			
		Tráfico ilegal, venta, tenencia y consumo de Drogas y estupefacientes.	Tráfico ilegal, venta, tenencia y consumo.	67. Comprobar por pruebas que se realicen capacitaciones con los marineros y trabajadores en general para estudiar la legislación vigente contra el uso y consumo de drogas y sobre el procedimiento a seguir ante el descubrimiento y entrega de recalo de droga.			
				68. Verificar que existan evidencias de acciones de capacitación a los cuadros, dirigentes y trabajadores en cuanto a los efectos del consumo de drogas y estupefacientes, por los compañeros de la Sección antidrogas del MININT.			
		Descontrol de las artes de pesca	Pérdida, desvío o sustracción	69. Verificar por pruebas que exista un control de las artes de pesca por cada embarcación y que se realicen inventarios de estas sistemáticamente			
			Pérdida, desvío o sustracción de los insumos para la confección de la artes.	70. Comprobar por pruebas el control de los insumos para la elaboración de las artes según las normas establecidas.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
		Violaciones de las Regulaciones Pesqueras	Realizar capturas de especies con tallas inferiores a las establecidas	71. Verificar por pruebas que existan evidencias de los controles de las tallas de las especies capturadas y se realicen los análisis en los casos en que se viole lo establecido en los consejos de dirección. Así como se tomen las medidas al respecto.			
		Violaciones en la aplicación de las Normas de Calidad para las producciones .	Entregas de producciones sin la calidad requerida.	72. Chequear por pruebas que exista un control de la aplicación de las normas de calidad para todas las producciones y se analicen los incumplimientos en el Consejo de Dirección y en los Comités de Calidad.			
	Técnico y Energía	Descontrol en el uso del Combustible	Uso indebido y apropiación del combustible asignado.	73. Supervisar por pruebas documental el registro y control del combustible asignado.			
				74. Verificar por pruebas que se realice el análisis del comportamiento de la prueba del litro en Consejo de Dirección y Comité Energético.			
				75. Comprobar por prueba que se realizan las mediciones diarias de los depósitos de combustible de las embarcaciones para mantener controlado el consumo y la existencia abordo.			
				76. Chequear por evidencias que se realice periódicamente el análisis del comportamiento del índice de consumo de las embarcaciones.			

Nº	Área	RIESGOS	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut	Fecha de cumplimiento
				77. Comprobar por pruebas que se realicen las entregas de combustible teniendo en cuenta el índice de consumo aprobado.			
	Técnico y Energía	Incorrecto uso de la electricidad asignada	Robo de electricidad a través de tendederas u otros métodos.	78. Comprobar por pruebas que se realice diariamente las mediciones del consumo eléctrico.			
				79. Verificar por pruebas que se realicen los análisis sistemáticos en los Consejos de Dirección y en los Comités Energéticos.			

## ANEXO 7 COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN

EXPERTO 1	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	0.2			
2		0.04		
3	0.4			
4	0.3			
5		0.04		
SUMA TOTAL				0.98

EXPERTO 2	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1		0.1		
2		0.04		
3		0.35		
4		0.25		
5		0.04		
SUMA TOTAL				0.78

EXPERTO 3	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	0.2			
2	0.05			
3	0.4			
4		0.25		
5		0.04		
SUMA TOTAL				0.94

EXPERTO 4	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1		0.1		
2			0.2	
3		0.35		
4	0.3			
5		0.04		
SUMA TOTAL				0.99

EXPERTO 5	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1		0.10		
2	0.05			
3		0.35		
4	0.3			
5	0.05			
SUMA TOTAL				0.85

EXPERTO 6	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1			0.05	
2		0.04		
3	0.4			
4	0.3			
5		0.04		
SUMA TOTAL				0.83

EXPERTO 7	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	0.2			
2		0.04		
3	0.4			
4	0.3			
5	0.05			
SUMA TOTAL				0.99

EXPERTO 8	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	0.2			
2		0.04		
3	0.4			
4	0.3			
5		0.04		
SUMA TOTAL	0.9	0.08		0.98

ANEXO 8

Guía de control interno del componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución NO. 60 de 2011. Fuente: Elaboración Propia.

COMPAÑERO (A):

Con el objetivo de validar el componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos se realiza esta investigación. A continuación se muestran un grupo de aspectos los cuales Usted debe valorar mediante 5 categorías según su criterio.

- 5. Muy adecuado (MA)
- 4. Bastante adecuado (BA)
- 3. Adecuado (A)
- 2. Poco adecuado (PA)
- 1. No adecuado (NA)

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Identificación del riesgos y Detección del Cambio					
a.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, de forma:					
b.	Están identificadas las posibles causas (Teniendo en cuenta los factores internos y externos) que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos, de forma:					
c.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgos identificado, de manera:					
d.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgos identificado, de manera:					
e.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado, de forma:					
f.	Se determinó la importancia relativa del riesgos, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta, de forma:					
	Determinación de los objetivos de control					
g.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados, de manera:					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
h.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos, de forma: Prevención de riesgos					
i.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad, de manera:					
j.	Están definidas por cada riesgos las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados, de manera:					
k.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática y de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos, de manera:					
l.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación, de forma:					
m.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgos identificado, de manera:					
n.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos (a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos y la participación de los trabajadores), de manera:					
o.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de prevención de riesgos, de manera:					