

**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS  
“CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LIC. DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

***SUM Abreus***

***TRABAJO DE DIPLOMA***

**Titulo: IDENTIFICACIÓN Y ANALISIS DE LOS RIESGOS EN  
LA UBE TRANSPORTE MUNICIPAL ABREUS.**

**DIPLOMANTE: Madelerkis González Sobrino**

**TUTOR: Msc. María del Carmen Arguelles Cantero**

***“AÑO 54 de la REVOLUCION ”***

**CURSO 2011-2012**

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

---

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica

Nombre, Apellidos y Firma

---

Computación

Nombre, Apellidos y Firma

---

Firma del TUTOR

## **AVAL SOBRE TRABAJO DIPLOMA**

### **1. AVALAN**

Lic. Juan Carlos Sánchez Otero Director de la UBET Municipal Abreus

### **2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO**

**TITULO: IDENTIFICACIÓN Y ANALISIS DE LOS RIESGOS EN LA UBET MUNICIPAL ABREUS.**

**AUTORA: Madelerkis González Sobrino**

**TUTORA: Msc. María del Carmen Arguelles Cantero**

### **3. ACTUALIDAD:**

La Empresa está obligada a implementar el sistema de control interno teniendo en cuenta todos sus componentes y en particular trabajar en la identificación y análisis de los riesgos de la empresa que le permite tener un adecuado control de los recursos y evitar la ocurrencia de malversación y hechos delictivos a demás se demuestra la materialización de los lineamientos trazados por el partido y la revolución. Es de vital importancia que los directivos como máximos responsables del sistema de control interno trabajen con vista a mejorar la gestión económica.

### **4. ESTRUCTURA.**

La tesis está estructurada respondiendo a los objetivos trazados, presenta una adecuada secuencia en la comprobación teórica – práctica de la hipótesis y da respuesta al problema planteado.

### **5. NOVEDAD.**

Es una contribución significativa al tratamiento y solución al asunto planteado, por cuanto no solo aborda elementos de gran importancia para la obligatoria observancia del cumplimiento de la implantación de las indicaciones y normas indicadas por la Contraloría General de la República, que establece que los directivos son los máximos responsables de su cumplimiento. Además se logra identificar los riesgos por cada área. El autor hace uso apropiado y extenso de instrumentos metodológico lo que responde a un resultado debidamente fundamentado.

## **6. VALOR CIENTÍFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

## **7. BIBLIOGRAFÍA.**

La bibliografía actualizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

## **8. APORTE ECONÓMICO.**

El aporte económico es de: \$ 3700,00

Certifica y avala la misma,

Lic. Juan Carlos Sánchez Otero

Director de la UBET Municipal Abreus

*Pensamiento*

**“En prever está todo el arte de salvar”**  
**José Martí**

# *Dedicatoria*

*A pipe, por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía que los estudios y mi trabajo de diploma, sin querer le han arrebatado.*

✓ *A mi Mamá*

*Que aunque no este presente siempre será la luz de mi vida, la guía de mis sueños, la inspiración de mis pasos, a ti ma. Te dedico el resultado de todos estos años de esfuerzo*

✓ *A mi hermana por ser con quien cuento en todos los momentos de mi vida*

✓ *A mi tutora que tanto esfuerzo y tiempo que me brindó.*

✓ *Y. . . a Dios, quien me dio la vida, guía y protege; el que me da fuerzas a cada momento para seguir adelante.*

*A todos ¡Muchas Gracias!*

# *Agradecimiento*

*En este momento final, es realmente muy difícil demostrar solo con palabras la gratitud hacia todos aquellos seres que de una forma u otra han contribuido alcanzar esta meta.*

*El mencionar sus nombres no bastaría para comprender la importancia y extensión de su verdadera ayuda.*

- ✓ *A todos los profesores de la carrera que aportaron sus conocimientos para de alguna forma nutrir los míos y con paciencia y dedicación formarme como profesional.*
- ✓ *A María del Carmen Arguelles Cantero, por entregarme sus conocimientos y apoyarme en todo momento, gracias por confiar en mí.*
- ✓ *A mis compañeros de aula, que me hicieron vivir buenos y malos momentos que serán inolvidables para mí,*
- ✓ *A todos los que de una forma u otra contribuyeron al éxito de la investigación.*

***A todos... ¡Muchas Gracias!***

# *Resumen*

## Resumen

La investigación realizada en la OBE Transporte Municipal Abreus, con el título: Identificación y evaluación de los riesgos en dicha entidad, responde a dar respuesta a deficiencias relacionadas en el banco de problemas del gobierno y la empresa objeto de estudio.

Hoy se trabaja por la implementación de los lineamientos del partido y la revolución donde el riesgo empresarial ocupa un lugar importante en el sector empresarial cubano por constituir este una herramienta indispensable en la toma de decisiones que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. El presente trabajo establece un procedimiento para el control de riesgos permitiendo el control del mismo, en correspondencia con la Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República. Se procede a identificarlos y clasificándolos en internos y externos; Se utilizó el método de análisis de documentos, histórico lógico y análisis de los resultados obtenidos por la entidad que combinados entre sí permitieron evaluar la efectividad y proponer conclusiones y recomendaciones en aras de fortalecer la gestión económica y el proceso contable.

## Summary

The research carried out is entitled: Risks identification and assessment. Its tries to answer to some difficulties related to the government and enterprise bank of problems. Nowadays they are implementing the communist party objectives in which the enterprise risks play an important role because they are an indispensable tool when making decisions that permits to fulfill the objectives. This paper establishes a procedure to control the risks in correspondence with the resolution 60/2011 of the Republic General Contralory.

They are identified and classified as inner and outer. There were applied the analysis of documents, the historical logical method and the analysis of the results. All this permitted to assess the effectiveness of the enterprise and to propose conclusions and recommendations.

# *Índice*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
1.1 Origen y Antecedentes de los Sistemas de Control Interno.....	6
1.2 Evolución y Definiciones de Control Interno.....	10
1.2.1 Lo que se puede lograr con el Control Interno. ....	11
1.3 Orígenes de los Riesgos. ....	13
1.4 Definiciones, componentes y fuentes de riesgo. ....	14
1.5 Identificación de Riesgos. ....	18
1.6 La importancia de evaluar los riesgos. Normas.....	19
1.7 Administración de Riesgos. Experiencias en Cuba.....	22
<b>CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LOS RIESGOS EN LA UBET Municipa l Abre.....</b>	<b>23</b>
2.1 Caracterización de la Empresa.....	23
2.1.1 Misión.....	24
2.1.2 Visión.....	24
2.1.3 Objetivos Estratégicos. 2012.....	26
2.2 Diagnóstico de los Riesgos en la UBET Municipal Abreus. ....	27
2.3 Resultados de las Entrevistas Aplicadas ....	28
2.4 Resultados de las Encuestas Aplicadas ....	30
<b>CAPITULO III. INDENTIFICACION Y EVALUACIONDE LOS RIESGOS E LA UBET MUNICIPAL ABREUS .</b>	
<b>LOS RIESGOS EN LA UBET Municipal Abreus.....</b>	<b>38</b>
3.1 Identificación de procesos, áreas y objetivos de la empresa.....	38
3.2 Identificación de los Riesgos.....	40
3.3	
Esquema de Riesgos Area Dirección .....	
Esquema de Riesgos para Economía .....	
Esquema de Riesgos para Recursos Humanos .....	
Esquema de Riesgos para Dirección Técnica .....	
Esquema de Riesgos para Operaciones .....	
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

# *Introducción*

## INTRODUCCION

En el mundo de hoy existen importantes transformaciones en el funcionamiento de la economía mundial caracterizada por una recesión global, en la que Cuba no está totalmente exenta de sus efectos, lo que ha conllevado a cambios sustanciales en la actividad empresarial.

Los ejecutivos y hombres de negocios, por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la misma, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera.

Desde finales del siglo pasado, el control, ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas que ha ocasionado la ineficacia del mismo. Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial.

En varios países del mundo se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, con el objetivo, entre otros, de alcanzar una definición consensuada de control interno, así como de definir la manera de evaluarlo, cuestiones a las que Cuba no es ajena, siendo una palpable demostración la constitución del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad.

Los riesgos constituyen un tema de vital importancia, a escala mundial de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos. Es así como se encuentra diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros. El caso de las empresas cubanas no es una excepción en este contexto internacional.

El tema de los riesgos en los tiempos remotos se asociaban con la naturaleza, con las catástrofes naturales, ahora primordialmente se imputan acciones y decisiones humanas, no sólo por las imprudencias sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros etc., son peligros y riesgos en primer lugar de la civilización. Muchos de ellos son difíciles de percibir antes de producirse su daño. Durante los últimos años, la actividad financiera ha evolucionado de manera exponencial. En el mundo, el crecimiento de los negocios financieros, no solo en volumen, pero más

importante aún en complejidad y cantidad de servicios se ha multiplicado. Este fenómeno, entre otros, como los escándalos financieros de la última década, ha generado la conciencia sobre los procesos de administración de riesgos. Y dentro de esos procesos, la administración de un riesgo en particular, el relacionado con el combustible, que hasta hace muy pocos años no era administrado ni medido ni evaluado de manera adecuada.

La V Comprobación Nacional al Control Interno, realizadas por La Contraloría General de la República de conjunto con la Asociación Nacional de Economistas y Contadores, el Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de Auditoría y Control, dieron auge al tema. Dada la necesidad de una definición única de Control Interno, Establece las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y sus normas se instrumenta entonces los nuevos criterios para la elaboración de un Sistema de Control Interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad.

Durante los últimos años, la actividad financiera ha evolucionado de manera exponencial. En el mundo, el crecimiento de los negocios financieros, no solo en volumen, pero más importante aún en complejidad y cantidad de servicios se ha multiplicado. Este fenómeno, entre otros, como los escándalos financieros de la última década, ha generado la conciencia sobre los procesos de administración de riesgos. Y dentro de esos procesos, la administración de un riesgo en particular, el relacionado con el combustible, que hasta hace muy pocos años no era administrado ni medido ni evaluado de manera adecuada.

Los riesgos nos rodean en la vida diaria y existen a cierto nivel en todas las actividades que realizamos: corremos un riesgo al manejar un automóvil, al poner dinero en la bolsa de valores o al ingerir un medicamento. Todas estas actividades conllevan importantes beneficios, pero también pueden tener consecuencias negativas con diferente grado de severidad.

La Evaluación de Riesgos 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).

La Evaluación de Riesgos cobra importancia capital en cualquier organización, ya que representa la vía ideal para proporcionar una sólida base para estructurar un efectivo Control Interno y proteger los recursos y valores, materiales y humanos, de la organización, tanto tangible como intangible.

Fijar los objetivos de la entidad y evaluar sus principales riesgos, es el camino adecuado para identificar amenazas y factores críticos de éxito.

Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos, prevenir y atenuar su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información. Toda entidad enfrenta riesgos y éstos deben ser analizados y evaluados.

El desarrollo tecnológico trae aparejado mayor exigencia sobre el control, vinculada a mejoras en la organización y gestión de la administración. El verdadero control es el que evita que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas. Es necesario implantar un sistema de control interno en busca de niveles de eficiencia y eficacia, un sistema que integre cada elemento de la organización como un todo y que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados.

El sistema de control en su concepto más amplio puede cubrir todas las operaciones y actividades de la totalidad de la empresa en las que se incluyen operaciones y actividades comerciales realizadas con recursos del sector estatal. .

### **Importancia de los Riesgos**

La importancia del riesgo en la organización, es que nos permite tomar una serie de medidas, para minimizar los efectos adversos que puedan originar daños o pérdidas materiales y humanas y tiene relación directa con la pérdida o daño económico, de imagen o en la continuidad de las operaciones que este provoque, además constituye una necesidad de las organizaciones evaluar su impacto en las mismas para cada nivel jerárquico de la organización.

El análisis del riesgo debe conllevar al establecimiento de medidas de control, diseño de soluciones o programas de acción que permitan minimizar, transferir, asumir o diversificar sus efectos negativos sobre la actividad de la organización en sus distintos niveles estructurales.

A razón de la importancia que adquiere el Sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

En la UBE Transporte Municipal de Abreus se comprueba la existencia de irregularidades en Auditorías realizadas por la UCAI de Abreus, aplicándose la guía de Control interno carencias

de procedimientos para el control de la transportación establecidos en la Resolución 60 del año 2009 que norma el control procedimiento de control Interno actividad de servicios prestados a terceros, comprobándose riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos del Control Interno.

Dicha situación provocan riesgos, y descontroles que por su importancia, aún no se gestionan, de lo cual se deriva como **Problema Científico:**

La no identificación y evaluación de los acontecimientos que atenten contra los servicios que presta la UBE Transporte Municipal Abreus.

Considerando como **Hipótesis** de esta investigación:

La Identificación y evaluación de los riesgos en la UBE Transporte Municipal Abreus proporciona la situación actual de los mismos.

Para lo cual se propone como:

**Objetivo General:**

Identificar y analizar los riesgos en la UBE de Transporte Municipal de Abreus.

**Objetivos Específicos:**

1. Fundamentación Teórica de los Riesgos en el contexto internacional y nacional actual.
2. Diagnosticar el comportamiento de la gestión de riesgos en la UBE Transporte Municipal de Abreus como objeto de estudio.
3. Evaluar los riesgos en la UBE de Transporte Municipal de Abreus.
4. Validar las etapas realizadas.

**Novedad Científica:**

La realización de esta investigación dota a la entidad y al territorio de una herramienta práctica para la gestión de riesgos y en particular inserta los riesgos como elementos de estudio estratégico.

Se tomaron como variables dependientes e independientes las siguientes:

**Variable dependiente:** La UBE Transporte Municipal de Abreus.

**Variable independiente:** El establecimiento de un procedimiento para la gestión de riesgos en la UBE de Transporte Municipal de Abreus

**Implicaciones prácticas:** El aporte principal que genera el presente trabajo es que constituye una herramienta de Control Interno la cual proporciona, funciones, fijación de responsabilidades y un mejoramiento positivo al proceso contable de esta entidad.

**Capítulo I: Generalidades Teóricas acerca de los Riesgos** .Se realiza un estudio lógico del tema abordando el Control Interno, sus componentes, contenido, Diferentes conceptos de riesgo, métodos.

**Capítulo II: Diagnóstico Actual de la Gestión y Prevención de los Riesgos en la UBE**

**Transporte Municipal Abreus.** Aborda caracterización de la entidad. Etapa de Diagnostico inicial e Identificación de los Riesgos en la Empresa.

**Capítulo III: Evaluación y Validación de los Riesgos.** Contiene la identificación y evaluación de los riesgos por aéreas, así como su clasificación .Finalmente se procede validar el resultado por el método de especialista.

**Métodos:** Para llevar a cabo la investigación se utilizan los métodos:

- El análisis de documentos.
- El método histórico lógico.
- Análisis de resultados obtenidos por la entidad.

# *Capitulo I*

## **CAPITULO I: Generalidades Teóricas acerca de los Riesgos**

### **1.1 Origen y Evolución del Control Interno**

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. De este creciente interés 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 Comisión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos (National Commission of Fraudulent Financial Reporting), bajo las siglas en inglés COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), nombrado Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway.

Desde entonces se han adoptado diversas iniciativas en el ámbito del control interno, siempre con el fin de definir claramente la obligación por parte de la dirección de evaluar e informar sobre la eficacia de sus controles internos, y que un auditor externo acreditara la validez de dichos informes. La proliferación de códigos de buen gobierno, así como la publicación y debate sobre ciertos escándalos protagonizados por algunos directivos de grandes corporaciones mostraron la necesidad de que los ejecutivos y los órganos directivos de las grandes empresas desplieguen un comportamiento ético adecuado.

La Resolución 60/2011 de La Contraloría General de La República define el Control Interno como “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 interno y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales, y una adecuada rendición de cuenta.

Lo expuesto anteriormente demuestra la diversidad de definiciones expresadas sobre el Control Interno todas tienen un punto en común que el mismo constituye una responsabilidad de la Administración de toda organización para promover la excelencia en el manejo de sus recursos y prevenir Riesgos que atenten contra el logro de las metas y objetivos de la misma.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control. El control en su concepción más general examina y censura con anterioridad suficiente, determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues ésta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que éste se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

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.

- ✓ El componente Ambiente de Control
- ✓ El componente Gestión y Prevención de Riesgos
- ✓ El componente Actividades de Control
- ✓ El componente Información y Comunicación
- ✓ El componente Supervisión y Monitoreo

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 de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

Estos componentes de control interno, así como sus relaciones se describen en el modelo. El modelo describe el dinamismo de los sistemas de control interno. Por ejemplo, la valoración de riesgos no influye solamente en las actividades de control, sino que también pueden ser altamente requerida para reconsiderar las necesidades de información y comunicación, o las actividades de monitoreo de la entidad. Así, el control interno no es un proceso serial, en el cual los componentes afectan solamente al siguiente. Es un proceso interactivo multidireccional en el cual casi todos los componentes pueden influenciar a los otros.

**Ambiente Control.** La esencia de cualquier negocio es su gente - sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia - y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

**Evaluación de los riesgos.** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

**Actividades de control.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

**Información y comunicación.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

**Supervisión o Monitoreo.** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

### **El Informe COSO**

El mundo económico integrado que existe hoy en día 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 trabajo de investigación teórica desarrollado en EU 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, es 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.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

En resumen el Informe COSO, propone recomendaciones de cómo evaluar, informar e implementar sistemas de control, teniendo como objetivo de control la efectividad y eficiencia de las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las regulaciones.

Razón por la cual, en Cuba, el Consejo de Ministros aprueba como medida que permita el fortalecimiento de esta actividad, instruir al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, 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.

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.

Con el de cursar de los años, se ha desarrollado una gran diversidad de conceptos 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.

### **Orígenes de los Riesgos.**

El riesgo resulta ser un punto crucial en las decisiones políticas y sociales particularmente las relacionadas con las tecnologías y su impacto en diversos medios: ambiente, sociedad, economía, salud y política; los efectos y consecuencias de los riesgos son percibidos de diferentes maneras por los grupos sociales y su importancia se vincula con las variables tiempo y lugar

En muchos de los idiomas modernos la palabra que significa *riesgo* tiene la misma raíz – la española “riesgo”, la francesa “risque”, la italiana “rischio”, la alemana “risiko” vienen del latín *risicare*. En la antigüedad llamaban *risicare* (lat.) la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. . (Koprinarov, 2005,p:7)

La vida del hombre (post)moderno está llena de este tipo de navegación porque se desarrolla en un espacio globalizado en que mutuamente se producen más bienestar y más peligros, más información y más incertidumbres, más opciones y más inseguridad. Generalizando la situación, el sociólogo alemán Ulrich Beck expone en su *best seller* “*La Sociedad del riesgo*” la idea que en la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo. En el pasado los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza, con las catástrofes naturales, ahora primordialmente se imputan a acciones y decisiones humanas – no sólo o no tanto por

las imprudencias sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros etc. son peligros y riesgos en primer lugar de la civilización. Muchos de ellos son difíciles de percibir antes de producirse su daño. Además originan una paradoja bien anotada en el libro de Ulrich Beck: cuanto más globales, peligrosas y evidentes son las amenazas tanto menos accesibles son para los intentos de identificar pruebas, de definir culpas, de establecer con instrumentos políticos y jurídicos unas recompensas justas para las víctimas. Tales son unas de las razones de que en los últimas décadas el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales de nuestro tiempo.

Los riesgos se diferencian de los problemas, pues el riesgo es la posibilidad futura de que se produzca un resultado adverso o una pérdida; en cambio, los problemas son las condiciones o las situaciones que ya están presentes en una organización. Los riesgos pueden, además, convertirse en problemas si no se tratan con eficacia.

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

### **Definiciones, componentes y fuentes de Riesgos.**

Ante todo, la palabra riesgo nos transmite sensación de incertidumbre e inseguridad, pues existe la posibilidad de que el resultado de una situación en un momento dado sea o no favorable para nosotros.

*El riesgo ha tenido un efecto significativo en la vida personal y nacional de muchos países. La palabra riesgo implica dudas sobre el futuro y el hecho de que los resultados, pueden dejarnos, en una situación peor de la que nos encontrábamos (Control Interno I. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno)*

### **Definiciones de Riesgos Aceptadas**

Incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir.

Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.

Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto.

Grado de probabilidad de pérdida.

Amenaza de contingencia dañosa.

Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.

Causa primaria que da lugar a una pérdida o factor que influencia el resultado de una situación en un momento dado.

Antes de analizar cómo administrar los riesgos, se debe conocer definiciones de diferentes autores referentes al significado de riesgo. Tomado de: (Pérez, 2009,18)

Entiende el concepto de riesgo 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 (García , 1990,32)

El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos sea incierto. (Barca , 2007,12)

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. (Banco Central de Cuba, 1997,7)

La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. (Estándar Australiano (AS/NZS 4360), 1999,23)

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. (Universidad Nacional de Colombia, 2001,11)

El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias. (Federation of European Risk Management Associations (FERMA), 2003).

El riesgo es una posibilidad de sufrir una pérdida o no. (Dorta, 2004,20)

Desde el punto de vista estadístico, el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida. (Gonzalo, 2005,12)

Desde una perspectiva más económica, se entiende por riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tantos efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenaza). (Gonzalo, 2006,11)

Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en interrelación de tres componentes esenciales: Severidad o magnitud.

Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. Nivel de Riesgos (Hurtado, 2007,25).

En muchos trabajos en los que se ha definido el riesgo 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.

Cuando conversamos y expresamos que "corremos o existe el riesgo de...", estamos asumiendo que podemos perder. Esta sensación se puede contraponerla a la que le transmite la palabra oportunidad, mediante la cual podemos inferir que tenemos posibilidades de ganar algo.

### **Componentes esenciales de la definición de Riesgos**

#### **Incertidumbre**

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.

Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen inclusive ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

#### **Probabilidad**

Es la proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otra definición es: Estimado de que un suceso ocurra o no.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no.

### **Otros componentes de la definición de Riesgos**

#### **Nivel de los Riesgos:**

Como habíamos indicado anteriormente, aun conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

La frecuencia a su vez esta dada por el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por severidad la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación de frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que se esté analizando.

## **Administración de Riesgos. Experiencias en Cuba.**

La administración de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir como manejarlos con una combinación optima de costo – efectividad. Juan López García (2004) Justo cuando aparecía la Administración de Riesgos en los países desarrollados, se originaban 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 de la Administración de Riesgos.

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. (Diplomado formación sistematizadores. Administración de riesgos. Año 2009. Pág. 6 -20)

Un rasgo peculiar de nuestra 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.

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 de Administración de Riesgos.

La Administración de Riesgos deberá ser una componente fundamental que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de las empresas, y desde ese punto de vista se identificará más con la dirección general corporativa, no obstante no sería posible desarrollar esta dirección estratégica sin fortalecer la preparación y apoyar la posición del Administrador de Riesgos en las empresas.

### **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 riesgo cuando se tomen decisiones de gran relevancia para la empresa. Es por ello que es indispensable que sea una persona que tenga conocimiento pleno de los alcances y limitaciones de su empresa, que conozca las ventajas de trabajar en equipo y que tenga bastante experiencia en la toma de decisiones.

### **Fuentes de Riesgos**

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. (Fuentes, 2007,1-2.)

Se puede mencionar como fuentes genéricas de riesgo las siguientes:

Relaciones comerciales y legales.

Circunstancias económicas.

Comportamiento humano

Eventos naturales.

Circunstancias políticas.

Aspectos tecnológicos y técnicos.

Actividades y controles gerenciales.

Actividades individuales.

### **Identificación de Riesgos.**

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. (Arce, 2005,33)

Para definir un riesgo 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. (Toledano, 2008,21).

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.

La identificación de 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

### **Normas para la evaluación de los Riesgos:**

#### **a) Identificación del Riesgo:**

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos finos de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación, en este proceso es conveniente partir de cero.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

Un proceso que es crítico para su supervivencia.

Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía.

Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento con amenazas de severas penas por incumplimiento.

Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la entidad, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

Por su parte el Método Mosler (González, 2005) tiene por objeto la identificación, análisis y evaluación de los factores que pueden influir en la manifestación y materialización de un riesgo, con la finalidad de que la información obtenida, nos permita calcular la clase y dimensión de riesgo.

El método es de tipo secuencial y cada fase del mismo se apoya en los datos obtenidos en las fases que le preceden.

El desarrollo del mismo es el siguiente:

- 1° - Definición del riesgo:
- 2° - Análisis del riesgo:
- 3° - Evolución del riesgo.
- 4° - Cálculo de la Clase de riesgo.

El Método Cuantitativo Mixto es un método secuencial, ya que su estudio se debe dividir en varias etapas consecutivas. Este método tiene como particularidad, el abandono de las ponderaciones igualitarias de sus factores, como ocurría en el método Mosler, al tiempo que introduce procedimientos cuantitativos y consecuentemente se aleja de las influencias subjetivas que podían influir en exceso en el método anterior. Las distintas fases del método son:

- 1ª fase – Definición del riesgo.
- 2ª fase – Análisis del riesgo.
- 3ª fase – Evaluación del riesgo.
- 4ª fase – Clasificación del riesgo.

El sistema HACCP, según Faner (2006) consiste en el análisis de riesgos que permitirá especificar los criterios de control y los procedimientos de comprobación o vigilancia para asegurar que dichos puntos se encuentran bajo control.

El Modelo COSO-ERM COSO (2004), plantea un modelo con 8 componentes claves y 5 de ellos considerados como actividades primarias de la Gestión de Riesgos. Los objetivos pueden ser

vistos en el contexto de cuatro categorías, ocho componentes interrelacionados. Se consideran las actividades de todos los niveles de la organización y tiene las siguientes etapas:

1. Análisis y valoración de objetivos estratégicos, operativos y relacionados

Los objetivos de una organización pueden estar identificados o estar implícitos, como por ejemplo mantener un nivel de costos por peso de ingreso. Los objetivos generales de la organización están representados y nombrados a través de su visión y misión. Los objetivos y la evaluación de una matriz DAFO llevan a definir la estrategia global de la empresa

2. Identificación y clasificación de los factores de riesgos

Métodos de Identificación de Riesgos.

Se empleará cualquiera de las herramientas para identificar los riesgos involucrados en una investigación, algunas de ellos son: Diagramas de flujo, técnicas de análisis de sistemas, Discusiones de grupo o entrevistas, Experiencia personal del funcionario, inspecciones físicas y auditorías anteriores, Brainstorming, Encuestas y cuestionarios, Método de Consenso, Estudio de la experiencia extranjera o nacional, juicios, los consensos especulativos, conjeturas, intuiciones.

3. Evaluación de Riesgos.

Los métodos de evaluación parten en su mayor parte de la ecuación:  $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Intensidad}$ , en escala de Riesgo de 0 a 100.

Por otra parte la norma ISO 31010 habla sobre la evaluación de riesgos y tiene como finalidad que las organizaciones comprendan los riesgos que las afectan en el logro de sus objetivos y la adecuación y eficacia de los controles existente, proporcionando una base para el tratamiento de los riesgos y saber seleccionar las mejores decisiones. Contiene las respuestas a las preguntas qué puede suceder y por qué, cuáles son las consecuencias, y cuál es la probabilidad de ocurrencia futura. (Moreno, 2011)

**Administración de Riesgos. Experiencias en Cuba.**

La administración de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación optima de costo – efectividad. (García, 2004,3)

Justo cuando aparecía la Administración de Riesgos en los países desarrollados, se originaban 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 de la Administración de Riesgos.

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. (Diplomado formación sistematizadotes. Administración de riesgos. Año 2009. Pág. 6 -20)

Un rasgo peculiar de nuestra 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.

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 de Administración de Riesgos.

La Administración de Riesgos deberá ser una componente fundamental que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de las empresas, y desde ese punto de vista se identificará más con la dirección general corporativa, no obstante no sería posible desarrollar esta dirección estratégica sin fortalecer la preparación y apoyar la posición del Administrador de Riesgos en las empresas.

Las empresas deben desarrollar su gestión cotidiana en un mundo cada vez más globalizado, en el cual los recursos humanos, económicos, financieros y medioambientales van en detrimento día a día, desplazándose en conceptos denominados por la incertidumbre e inseguridad y a los cuales tendrán que adaptarse, con el primordial objetivo de subsistir.

Anteponerse a los cambios que puedan suceder en esos contextos será vital, no solo para subsistir sino también para darle cumplimiento a los objetivos propuestos por la entidad.

La administración de riesgos 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 empresa, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso.

El objetivo fundamental, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos (Diplomado formación sistematizadores. Administración de riesgos. Año 2009. Pág. 6 -20).

Además originan una paradoja bien anotada en el libro de: cuanto más globales, peligrosas y evidentes son las amenazas tanto menos accesibles son para los intentos de identificar pruebas, de definir culpas, de establecer con instrumentos políticos y jurídicos unas recompensas justas para las víctimas. Tales son unas de las razones de que en las últimas décadas, el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales de nuestro tiempo (2008) .

La mayoría de los negocios se cubren para reducir el riesgo, no para hacer dinero mediante la especulación, es por ello que en el contexto cubano se considera muy importante el primero ya que de materializarse, las empresas que evidentemente están expuestas a diferentes riesgos financieros, pudieran atenuar futuras pérdidas u obtener ingresos potenciales, con la aplicación de las coberturas de los mismos. Estas propician la planificación financiera más fácil y reduce la posibilidad de tener problemas de tesorería.

El riesgo no se puede medir directamente sino que debe ser calculado. El riesgo no es un fenómeno natural sino un parámetro que requiere la integración de al menos dos cantidades: la posibilidad y el tipo de evento.

Componentes esenciales del concepto de Riesgo

- **Incertidumbre**

Primer componente de la definición de riesgo, puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo. Curso básico Administración de riesgos.

Existen ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

- **Probabilidad**

- Proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no.

- **Nivel de riesgo**

Conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces se manifestará y la magnitud del efecto que podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de **frecuencia** y **severidad** de la ocurrencia de un riesgo.

Entendemos por **frecuencia**, el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por **severidad**, la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación entre frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que estemos analizando.

Por ejemplo, los accidentes del tránsito tienen generalmente una relación de alta frecuencia y baja severidad, pues por cada accidente de proporciones considerables suceden decenas de pequeños accidentes.

Por el contrario, los accidentes de aviación presentan una relación totalmente inversa, siendo riesgos de baja frecuencia y alta severidad.

### ***Actitud ante el riesgo***

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, entre otros. Estos factores implican actitudes de los sujetos ante el suceso futuro que pueden ser: activas o pasivas, conscientes o inconscientes, voluntarias o involuntarias, responsables o irresponsables, diligentes o negligentes. Curso básico Administración de riesgos...

El Administrador de Riesgos, debe estar consciente del efecto de sus propias actitudes frente al riesgo, cuando se tomen decisiones de gran relevancia para la entidad. Es por ello que es indispensable que sea una persona que tenga conocimiento pleno sobre el alcance y limitaciones de su centro de trabajo, que conozca las ventajas de trabajar en equipo y que tenga suficiente experiencia en la toma de decisiones.

### **Clasificación de los Riesgos Empresariales**

**Riesgos Financieros:** El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Por ejemplo, la pérdida de un domicilio, un

automóvil, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios.

**Riesgos No-Financieros:** Por el contrario, aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios, son considerados riesgos no-financieros. Buenos ejemplos de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer matrimonio, o tener niños, o escoger una carrera. En todos los casos pueden existir implicaciones financieras, pero el resultado final y real sólo puede ser valorado mediante las implicaciones humanas que conllevan estas decisiones. Teóricamente, sólo aquellos riesgos susceptibles de una valoración económica en términos monetarios pueden ser asegurados.

**Riesgo Económico:** Esta asociado a la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambios.

**Riesgo de Crédito:** Consecuencia de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no asuma sus obligaciones.

**Riesgo de Liquidez o de Financiación:** Se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado y la voluntad de hacerlo.

**Riesgo de Mercado:** Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros(o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.

### **Riesgos puros y especulativos**

**Puros:** Son los que producen siempre una pérdida. Ejemplo: los riesgos asegurables, cuya realización siempre es un daño o pérdida.

**Especulativos:** Son aquellos cuyo resultado puede producir una pérdida o una ganancia. Son situaciones tales, como: una inversión, una apuesta, comprar acciones en la bolsa de valores, entre otras, los que pueden o no traer aparejada una pérdida financiera.

**Riesgo legal:** Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

**Riesgo de transacción:** Asociado a la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y préstamos.

**Riesgo de traducción:** Surge de la traducción de estados financieros en moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz para objeto de reportes financieros.

**El riesgo operacional:** Se define como: "El riesgo de pérdida resultante por fallas en los procesos internos, humanos y de los sistemas o por eventos externos. Las entidades

financieras han desarrollado fórmulas avanzadas y eficientes de administración de sus riesgos operacionales, y han llegado a modelos que les permiten cuantificarlos, y por ende lograr una mejor administración de los mismos. Esto se traduce en ahorros concretos de capital, y en una mejor posición de solvencia frente a posibles debilidades.

Este tipo de riesgo consta de siete grandes categorías de eventos, los cuales son considerados como las principales causas de las pérdidas operacionales de las entidades financieras:

- Fraude interno: son los actos que de forma intencionada buscan apropiarse indebidamente de activos de propiedad de la entidad, y que implican al menos a un empleado de la misma.
- Fraude externo: son sucesos cometidos por personas ajenas a la entidad, que intentan apropiarse indebidamente de activos que son propiedad de la misma.
- Prácticas de empleo, salud y seguridad en el trabajo: obedecen a actos que son inconsistentes con las leyes o acuerdos de seguridad y salud en el trabajo.
- Prácticas con clientes, productos, y de negocio: son fallas no intencionales o negligentes que impiden satisfacer una obligación profesional con los clientes.
- Daños en activos físicos: hacen referencia a pérdidas o daños en activos físicos de la entidad, originados por desastres naturales u otros sucesos.
- Interrupción del negocio y fallas en los sistemas: obedecen a todas las interrupciones que se producen en el negocio por motivos tecnológicos y fallas en los sistemas.
- Ejecución, entrega y gestión de los procesos: hacen referencia a las fallas en el procesamiento de las transacciones o en la gestión de los procesos.

### **Identificación de riesgos**

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. La identificación de riesgos, es el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo definir y registrar, en detalle, las fallas o causas en que se localizan los riesgos. Las fallas se definen como la probabilidad de incumplimiento de las funciones, eventos o situaciones que pueden coadyuvar a que no se logren las metas diseñadas en una entidad para un período determinado.

El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vistas especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad. Seleccionan y suavizan la información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Para realizar este proceso, se identifican por todas las áreas funcionales, los procesos y eventos fundamentales a realizar y así lograr cumplir con los objetivos que se trazó la organización para un período determinado. Se detallan cada uno de los posibles fallos y se analizan sus posibles consecuencias.

Las fuentes de detección de fallas y riesgos pueden ser internas o externas a la organización pero caen dentro del dominio o límites del contexto de la revisión.

Fuentes internas: Las relacionadas con el funcionamiento de los procesos y actividades propias de la entidad (estructura de la organización, calidad del personal, entre otros).

Fuentes externas: Los relacionados con los cambios que pueden ocurrir en el entorno de la organización (desarrollo tecnológico, alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto de la entidad, entre otros).

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.

Cambios en las necesidades y expectativas de la población.

Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.

Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.

La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.

La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad.

Estimación del riesgo: Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución, y de programa o actividad debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.

Una valoración de la pérdida que podría resultar.

#### **Determinación de los objetivos de control:**

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad que estarán decuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

Detección del cambio:

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

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuáles la entidad debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.

Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.

Nuevas líneas de productos y servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.

Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas. Alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.

Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

La segunda parte de la identificación de riesgos, es la determinación de las áreas de impacto que se determinan de acuerdo con su relevancia para la organización. Algunos aspectos estarán bajo el control de la organización mientras otros estarán fuera. Entre las áreas de impacto se encuentran:

- Activos y recursos de la organización.
- Ingresos.
- Costos de actividades tanto directas como indirectas.
- Trabajadores.
- Desempeño.
- Tiempos y programas de actividades.
- El entorno.
- Intangibles, tales como reputación, imagen, buena voluntad, calidad de vida.
- Comportamiento organizacional.
- Otros.

La Identificación de Riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que nos permite determinar de una manera más exacta el nivel de exposición a un riesgo o pérdida de una entidad o negocio.

Para poder desarrollar la actividad de identificar los riesgos existen instrumentos, algunos de los cuales te relacionamos a continuación:

1. Cuestionarios.
2. Organigramas.
  1. Diagramas de flujo.
  2. Estados financieros y/o Estados Financieros publicados.

3. Manuales.
4. Inspecciones.
5. Entrevistas.
6. Contratos.
7. Proyectos.
8. Inventarios.
9. Estadísticas y Experiencias.

Cuestionarios: Existen cuestionarios estándar acerca de las exposiciones a pérdida, desarrollados por muchas organizaciones. En el transcurso de los años, han sido perfeccionados para incluir preguntas que revelen los potenciales de pérdida que la mayoría de las entidades generan. Los cuestionarios sirven sólo de guías para la identificación de los riesgos en forma sistemática. Por lo que deben tomarse como lo que son, un instrumento, o un elemento auxiliar. Es recomendable que se empleen cuestionarios divididos por áreas o secciones que abarquen todas las actividades de la entidad.

Organigramas: Nos permiten conocer la estructura de la entidad, así como tener un panorama completo de la misma; conocer sobre quién recaen las diferentes responsabilidades y funciones de los diversos departamentos y conocer los niveles de jerarquía y mando dentro de la entidad para dirigirnos a la persona indicada, cuando busquemos la información que requerimos.

Diagramas de flujo: Es otra herramienta que puede ayudarnos en la Identificación de Riesgos. Nos permite visualizar de forma clara todas las operaciones de la entidad y a su vez puede revelarnos todos los tipos de posibles incidentes que podrían causar un accidente en cualquier parte del proceso de fabricación o de producción que provocará pérdidas patrimoniales, de utilidad neta, de responsabilidad o personales, que no son visibles en los cuestionarios o en los estados financieros; es decir nos señalarán otro tipo de riesgos, como son por ejemplo los de la paralización de las actividades por un accidente y sobre todo nos ayudará a detectar los llamados “cuellos de botella”, que puedan paralizar la planta por el hecho de que se dañe una máquina o equipo.

Estados Financieros: El considerar diferentes partidas asentadas en el Balance General, en el Estado de Resultados o en otros Estados Financieros ayudan a recordar áreas de riesgos que de otra forma podrían no identificarse. El uso de los estados financieros para la Identificación de Riesgos se basa en la premisa siguiente: cada partida en hoja de balance de la entidad, junto con los registros desarrollados en los que se basan los ingresos, ofrece muy buenas pistas acerca de la exposición a pérdidas de la entidad.

- Estados financieros publicados: Generalmente no son de mucha ayuda ya que presentan datos en forma muy escueta.
- Estados contables internos: Estos registros como hemos visto, nos permiten tener una imagen detallada de todas las operaciones que tiene la entidad y por ende nos ayudan a investigar y cuantificar los riesgos a los que está expuesta.
- Registros contables: Como son cuentas de clientes y proveedores, registros de almacén, libros de caja y bancos, entre otros, nos ayudarán para una mejor Identificación de Riesgos a los que está expuesta la entidad.
- Manuales: Existen varios tipos de manuales en las entidades, todos ellos pueden ser de gran utilidad para la Identificación de Riesgos, los mismos pueden ser:
  - Manuales de Operación: De estos se puede conocer entre otros aspectos la operación de la planta, los procesos de producción.
  - Manuales de Seguridad: De aquí se puede obtener información sobre las normas y procedimientos de seguridad que imperen en la entidad.
  - Manuales de Seguros: Mediante su análisis se conocen las políticas y procedimientos que existen para el manejo de los seguros de la entidad.
  - Reglamento interior de trabajo: Por medio de el podemos identificar algunos riesgos personales y la forma en que la entidad desea que se conduzcan sus empleados y sus obreros.

Inspecciones: Sin dudas puedes asegurar que el elemento más importante para la Identificación de Riesgos, es la inspección física de las instalaciones, lo que deberá ser practicado por un experto en la materia.

Entrevistas: Nos ayudan a completar la información de los otros instrumentos y son muy útiles al aplicarlas con los cuestionarios y las inspecciones. Es conveniente efectuarlas de acuerdo con la estructura organizativa de la entidad, a funcionarios, empleados y trabajadores, con el objeto de confrontar la percepción que cada uno de ellos tiene de la misma.

Contratos: Esta es una herramienta que correctamente aplicada puede producir grandes beneficios para la entidad. Normalmente los contratos son un área fértil para la identificación de riesgos por actos nacidos de la ley y mediante un cuidadoso análisis de su contenido es factible eliminar o cuando menos, reducir el impacto que pudieran producir estos riesgos en la entidad.

La revisión minuciosa de los contratos nos ayuda a identificar los riesgos legales y contractuales y es conveniente apoyarse en un abogado para realizar esto. Entre los contratos más usuales en que se pueden identificar riesgos se encuentran los siguientes:

- Contratos de arrendamiento.

- Contratos de venta.
- Contratos de compra y suministro de materiales.
- Contratos laborales.
- Contratos de mantenimiento.
- Contratos de máquina.
- Contratos de transporte.
- Contratos de obra y construcción.
- Contratos celebrados con instituciones bancarias y de crédito.

Proyectos: Esta herramienta permite analizar en los programas de expansión de las entidades, algunos riesgos que se podrían evitar al momento de la construcción como son: incorporación a la seguridad de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de: iluminación, ventilación, medios de escape, protección contra incendios, entre otros.

Inventarios: Nos permite conocer todo el stop real de activos (Ejemplo: edificios, instalaciones, maquinaria, mercancía, equipos) que posee la entidad, mediante el listado de la existencia real, este inventario se contabiliza y verifica periódicamente, capacitando a la misma para conocer la situación de dicho inventario. Además es una técnica contable para el registro de las variaciones de existencia de los activos de la entidad.

Estadísticas y experiencias: Sin dudas las estadísticas y experiencias adquiridas son una fuente muy valiosa de información. En especial si cuenta con los registros y con todos los detalles por mínimos que estos sean de cómo acontecieron dichos daños.

# *Capitulo II*

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LOS RIESGOS EN LA UBE Transporte Municipal Abreus**

### **2.1 Caracterización de la UBE**

La UBE de Transporte Municipal Abreus se encuentra ubicado en la finca San Felipe municipio Abreus, tiene personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, se subordina a la Empresa Provincial de Transporte Cienfuegos, se crea por Resolución No. 84 de fecha 4 de abril de 2001, tiene aprobado dentro de sus funciones, entre otros aspectos los siguientes:

- Organizar, planificar y controlar el servicio técnico de mantenimiento y reparación de los equipos automotores, así como el sistema de explotación y organización del taller.
- Estudiar analizar y determinar índices de consumo, índice de explotación y la disponibilidad técnica de los equipos automotores.
- Elaborar, ejecutar y controlar las normas y programas de mantenimiento de los equipos automotores.
  
- Elaborar y controlar los planes de combustible y lubricantes, gomas, cámaras, baterías, equipos de garaje, piezas y otros.

Distribución por Departamentos.

- Departamento Económico
- Departamento Recursos Humanos
- Departamento Técnica
- Departamento Trafico
- Departamento Carga
- Áreas de trabajo
- Terminal de Abreus
- Puntos de embarque.
- Base de ómnibus y carga
- Taller de Ómnibus y Carga.

#### **Principales Contratos y obligaciones.**

Poseemos contratos para recibir servicios con las siguientes Entidades:

- Organización Básica Eléctrica Cienfuegos
- Oficina territorial de Normalización.
- Pamex Rodas
- Pamex Cruces

- Cubalub
- Corporación Cimex SA
- Acueducto y Alcantarillado
- ETECSA
- Empresa de Recuperación de Materia Prima
- Ficav Sancti spiritus o Empresa de Revisión técnica Automotor ERTA
- Correos Cienfuegos.

Se presta Servicio de Transportación De Carga y Pasajeros con las siguientes entidades con las cuales existen contratos firmados y contamos con las resoluciones que rigen las tarifas de precios vigentes para cada actividad.

- Poder popular Municipal de Abreus
- UJC Municipal Abreus
- Estado mayor Provincial Cienfuegos
- Estado mayor Municipal Abreus
- SAC La Biofan Cienfuegos
- Educación Abreus
- Salud Abreus
- Servicios Comunales
- Comercio Y gastronomía Rodas
- Inder Abreus
- Acopio Abreus
- Alimenticia Abreus
- MTTO y Construcción Abreus
- Acueducto y alcantarillado Abreus
- Pamex Rodas
- Centro Provincial de la Música
- Comercio y gastronomía Abreus
- Cultura Abreus
- Estado mayor provincial y municipal.  
Henequenera

#### **OBJETO SOCIAL.**

- Prestar servicios de transportación de pasajeros por ómnibus, autos, (*ferrobuses, ciclomotores, lanchas*) y otros medios alternativos en MN Y CUC.

- Prestar servicios de transportación de cargas (*en MN a la población*) y a entidades en MN Y CUC.
- Prestar servicios de alquiler de medios de transporte o de fletes en MN.
- *Prestar servicios de parqueo en MN*
- *Prestar servicios de alquiler de locales en MN*
- Realizar venta mayorista de chatarra a las empresas recuperadoras de materias primas.

La Plantilla de la UBE Municipal esta compuesta por:	
PLANTILLA APROBADA:	100
PLANTILLA CUBIERTA:	68
DE ELLAS DIRIGENTES:	7
SERVICIOS:	27
TECNICOS:	5
OBREROS:	29
MUJERES:	27
HOMBRE:	41

El objetivo empresarial de la Unidad es prestar servicios a la población y sector estatal de transportación de pasajeros y cargas en pesos cubanos y convertibles internacional, prestar servicios de alquiler para la transportación de personal perteneciente a unidades estatales y organismos de empresas mixtas y extranjeras.

**MISION:**

Dirigir y controlar la política estatal sobre el transporte para satisfacer las necesidades de transportación de pasajeros por ómnibus y medios alternativos así como las transportaciones de cargas para la economía del territorio.

**VISIÓN:**

Entidad encargada de satisfacer de modo oportuno las crecientes demandas de la población en cuanto a transportación de pasajeros mediante un sistema de transporte por ómnibus, técnicamente avanzado, eficiente, seguro, confortable y autofinanciado, además de efectuar transportación de carga; con personal altamente preparado y competitivo, armónicamente con el nivel de desempeño que demanda el progreso del transporte y sobre la base de la educación ambiental, así como mantener un desarrollo sostenible.

**2.2 Diagnóstico de los Riesgos.**

Las Entidades de cualquier sector a que pertenezcan, Independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza se encuentran con 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 así como la cantidad de sus productos, servicios y empleados. 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 riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo de los límites marcados., para esto es necesario llevar a cabo un proceso de operaciones en la entidad que proporciones una seguridad razonable al logro de los objetivos, es decir realizar un diagnóstico de los riesgos.

A continuación le detallamos un análisis de la situación actual de la entidad en cuanto a sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

#### DEBILIDADES

1. Insuficientes piezas de repuesto.
2. Bajo Nivel Cultural de los Trabajadores.
3. Insuficiente gestión de Recursos materiales.
4. Deficiente atención al hombre.
5. Estado técnico de los Medios de transporte.
6. Fuerza de trabajo envejecida.

#### AMENAZAS

1. Situación económica del país.
2. Ausencia de fuerza de trabajo calificada en el territorio en Contabilidad. Mecánicos.
3. Envejecimiento de los medios de transporte.
4. Deterioro en los viales.

#### FORTALEZAS.

1. Contar con personal técnico preparado para la actividad de taller, Rec humanos, Economía y Carga.
2. Consejo de dirección estable.
3. Consejo de dirección preparado, organizado, con alta capacidad de dirección y dominio de la actividad.
4. Aplicación de la generalización del FORUM.
5. Trabajadores dispuestos y comprometidos con alto nivel de creatividad.

## OPORTUNIDADES.

1. Demanda de servicio de transportación de pasajeros y carga.
2. Existencia de convenio y contratación con otras entidades en el territorio.
3. Política de capacitación de cuadros y dirigentes, así como a los trabajadores.
4. Proceso de cambio en el entorno económico y empresarial del país.

### **Objetivos Estratégicos 2011 - 2015:**

Consolidar el funcionamiento organizacional de la Empresa y UEB.

Aumentar la eficiencia económica y la calidad de los servicios garantizando el autofinanciamiento.

Estructurar los métodos y estilos de dirección de manera que propicien trabajo en equipo e interrelación de las áreas.

Elaborar programa que garantice la captación, selección y preparación de los directivos y cuadros.

Implementar sistemas de pagos vinculados a resultados del trabajo que motiven al mejor desempeño.

Implementar el Perfeccionamiento Empresarial.

Realizar estudios de mercado acorde a la fluctuación de la demanda.

Desarrollar planes de reducción de desastres y para la defensa.

Proyectar y aplicar un Programa de Inversiones que garantice la reposición e incremento del parque automotor que responda a la demanda.

### **Valores Compartidos:**

#### **Profesionalidad**

Tener y aplicar los conocimientos y experiencias requeridos para estar identificados con la calidad y la excelencia, en la realización de los objetivos planteados. Ser corteses, honestos, oportunos, puntuales, capacitados, experimentados.

#### **Compromiso**

Con nuestra empresa y trabajadores, con el MITRANS con la calidad del servicio.

#### **Reconocimiento**

Por una imagen definida y calidad sostenida del servicio.

#### **Solidaridad**

Por ser sensibles ante los problemas de la población y de nuestros trabajadores.

#### **Responsabilidad**

Con la vida humana y el medioambiente.

## **RIESGOS QUE PUEDEN AFECTAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.**

- ✓ Disminución en la entrega de las demandas de combustible.
- ✓ Falta de financiamiento para la compra de piezas de repuesto.
- ✓ Incumplimiento de los planes de capacitación propuestos.
- ✓ Falta de financiamiento para la compra de MPI.
- ✓ Incorrecta aplicación de las normas y procedimientos contables.
- ✓ No aplicación de los planes de acción del control interno y la prevención.
- ✓ No realizar análisis oportuno en CD del comportamiento de portadores energéticos y normas de consumo de los Medios de Transporte.
- ✓ Falta de preparación de los cuadros y dirigentes de la UBET.
- ✓ La no aplicación de la Generalización de la Ciencia y técnica

### **Determinación de los objetivos de control:**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE CONTROL	PROCEDIMIENTOS
Control de efectivo diario	Control diario del efectivo depositado
Depósitos diarios	Conciliación bancaria del efectivo depositado
No emisión de cheques en blanco	Controlar que no se realicen
Control de activos fijos tangibles	Chequeo del 10% de AFT
Control sistemático de las guardias	Realizar recorridos sorpresivos
Mantener la custodia del depósito de las terminales al banco	Controlar la operación de traslado
Control del combustible existente por tarjetas magnéticas	Arqueos Sorpresivo por actividad
Confección de nóminas	Revisión adecuada
Pagos indebidos de salario	Revisión contra los reportes y plantilla, así como contratos
Contabilización diaria de registro contables	Control de la contabilidad
Control de los recursos Materiales y su adecuado uso	Revisión del destino final de los mismo
Controlar la calidad de los sellos de las alcancías	Revisión sorpresiva
Control de la recaudación en los puntos de embarque	Revisión sorpresiva
Controlar que no exista evasión de pago	Revisión sorpresiva

### **Prevención de Riesgos.**

Sobre la base de los riesgos que pueden afectar los objetivos y los objetivos de control definido se inficionó el plan de prevención de riesgos.

## Diagnóstico de los Riesgos en la Empresa “UBET Municipal Abreus”.

En el autocontrol realizado por la Guía de Comprobación Nacional del 2011 (**Anexo 1**), se detectaron 52 no conformidades, seguidamente se realiza un análisis de las mismas por componentes.

<b>Componentes</b>	<b>Normas</b>	<b>Parámetros Defic.</b>
<b>Ambiente de Control</b>	Atmósfera de Confianza	17,21 ,25
	Comité de Control	57
	Planificación Estratégica	72
	Manuales	75, 76,79, 80, 81
<b>Evaluación de Riesgos</b>	Identificación del Riesgo	85, 86, 87, 88
	Estimación del Riesgo	90,91
	Determinación de los objetivos de control	93,94
	Detección del cambio	96
<b>Actividades de Control</b>	Documentación	113
<b>Actividad de Control</b>	Acceso restringido a recursos activos y activos.126	126
	Control del sistema de información	131, 133, 136
	Control de la tecnología de la información	137
<b>Información y Comunicación</b>	Calidad de la información	348
	Flexibilidad al cambio	348
	Comunicación, valores y estrategias	131,133
	Canales de comunicación	361,363
<b>Supervisión y Monitoreo</b>	Evaluación del sistema de control interno	367,371
	Eficacia del SCI	374,379
	Auditorias del SCI	385,386

### Resultados de las entrevistas aplicadas:

En las entrevistas realizadas, se toma el criterio individual de cada uno de los trabajadores, y partiendo de ello, se muestran a continuación las siguientes respuestas subjetivas de acuerdo al cargo que ocupa cada cual:

Se le aplicó una entrevista personal al dependiente de almacén (Anexo 2), la cual arrojó los siguientes criterios:

- 1- Si conoce el Profesiograma del cargo que ocupa.
- 2- Se realiza una recepción a ciego y luego se compara con la factura.
- 3- No existen condiciones de pesaje, por lo que solo se puede verificar la cantidad de productos en unidades físicas.
- 4- Al recibir la mercancía se confecciona el informe de recepción con el cual se le da entrada en la tarjeta de estiba y cuando se hacen salidas por transferencia o insumos se rebaja de la tarjeta, poniendo un saldo final, con la firma del encargado de almacén.
- 5- Los inventarios del 10% lo realiza mensualmente el área de contabilidad y los del 100% en diciembre de cada año con excepción de cuando exista un cambio del responsable del almacén.
- 6- Se reciben supervisiones sorpresivas por parte del área de contabilidad.
- 7- Por las existencias que manda el área de contabilidad en cada vale salida o recepción según el programa CONDOR.
- 8- Las salidas se dan mediante una orden de solicitud, con las firmas autorizadas para realizar la operación.
- 9- No todas
- 10- No en todas las ocasiones, solo cuando es necesario verificar alguna pieza por parte de los trabajadores.
- 11- A la hora de realizar las compras de la Entidad, lo primero, es conocer realmente lo que se necesita, ver el inventario que hay en existencia en la Unidad, para de esta forma, lograr una adecuada rotación de la mercancía y lograr mayores ingresos y mejores utilidades.

Se le aplicó una entrevista al Técnico de Gestión Económica encargado de nóminas la cual arrojó los siguientes criterios:

- 1- Si conoce el Profesiograma del cargo que ocupa.
- 2- En muy pocas ocasiones no se le ha puesto a la nómina el número del cheque.
- 3- Si, cuando un trabajador no cobra su salario en el término establecido este se reintegra al banco.
- 4- En muy pocas ocasiones se ha dejado de poner en la nómina la fecha y el número del reintegro con que se realizó el mismo.
- 5- No siempre se le pone la fecha a la que corresponde la estimulación, sino al período en que se paga dicha nómina.

Se le aplicó una entrevista al Técnico Gestión Económica para inventarios (Anexo 4), la cual arrojó los siguientes criterios:

- 1- Si se conoce el Profesiograma del cargo que ocupa.
- 2- No de forma diaria el encargado de almacén entrega los documentos de entrada y salida del almacén
- 3- Si se encuentran actualizadas
- 4- En muy pocas ocasiones.
- 5- Se realiza el cuadro diario, pero de forma acumulada, por el programa CONDOR.
- 6- No existe un archivo que reúna las condiciones necesarias.
- 7- Si los documentos se encuentran numerados por parte del área económica.

Se le aplicó una entrevista al Técnico de Gestión Económica que atiende AFT y Efectivo en Caja, la cual arrojó los siguientes criterios:

- 1- Si conoce el Profesiograma del cargo que ocupa.
- 2- En cada área existe un documento con los activos fijos tangibles en uso y el acta de responsabilidad material firmada por cada trabajador del área.
- 3- Mensualmente se realiza la depreciación de los activos fijos tangibles de acuerdo con las regulaciones vigentes y sobre la base de las tasas establecidas.
- 4- Mensualmente se realiza el conteo del 10%
- 5- Los AFT se controlan en submayores que se encuentran actualizados.
- 6- Si en ocasiones es necesario la entrada de personal ajeno ya que la ubicación de la misma no esta en un lugar seguro.
- 7- En algunas ocasiones en la caja se encuentra efectivo sin depositar en banco por la no cercanía a la agencia bancaria.
- 8- Si. La combinación de la caja no es solo de conocimiento del cajero.
- 9- Se realizan arquezos sorpresivos, pero no mensualmente

Las deficiencias relacionadas anteriormente se evidenciaron en cada uno de los componentes al aplicar la guía de autocontrol del sistema de control interno en la UBE Transporte Municipal Abreus, demostrando que no implementa las normas indicada por la Contraloría de la República, apreciando notablemente la necesidad de realizar dicha investigación.

Para el desarrollo de este Diagnóstico integral inicial como primera fase del proceso investigativo se utilizaron varias técnicas entre ellas: la entrevista, la observación y el análisis de documentos; dígame en este caso: Plan de Prevención, Expediente del Sistema de Control Interno, Expediente de acciones de control, resultados de la Guía de Comprobación Nacional del 2011).

En la revisión de la documentación de la normativa jurídica y técnica vigente en se cuenta con:

**Base Legal:**

- Resolución 53/93. Creación de la Empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos y La OEE Unidad Básica Económica de Transporte de Cienfuegos.
- Resolución 1555/05 Objeto Empresarial de la OEE Unidad Básica Económica de Transporte de Abreus
- Resolución 21/10.de fecha 1 de abril del 2010. Nombramiento de JUAN CARLOS SANCHEZ OTERO como Director de la OEE Unidad Básica Económica de Transporte de Abreus.
- Código REEUP: 316-1-4546.
- Cuenta Bancaria en CUC: 030000002837029.
- Banco: BFI.
- Sucursal: Cienfuegos.
- Título: Empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos.
- Licencia para operar en divisa: G0348960000.
- Cuenta Bancaria en MN: 40487110114008 para operar en.
- Sucursal: BANDEC. 4871. Abreus
- Título: EES Transporte Abreus
- Cuenta estandarizada 06487010114400811
- NIT: 020006011782.
- Resolución crea la creación del comité de prevención y control de la UBET

Resolución crea la comisión de inventario de la ubet

**Resultados de las entrevistas aplicadas:**

Se realizaron diferentes entrevistas en diferentes áreas a continuación se relacionan el resultado de las mismas:

Todos conocen el contenido de trabajo según el cargo que ocupan

Se realiza una recepción a ciego y no se tiene en cuenta la factura.

**Gestión Económica**

No siempre se realiza a los inventarios del 10% lo realiza mensualmente el área de contabilidad y los del 100% en diciembre de cada año con excepción de cuando exista un cambio del responsable del almacén.

No de forma diaria el encargado de almacén entrega los documentos de entrada y salida del almacén

Se reciben supervisiones sorpresivas por parte del área de contabilidad.

Las salidas se dan mediante una orden de solicitud, con las firmas autorizadas para realizar la operación.

En la nómina no siempre aparece el número del cheque.

En cada área existe un documento con los activos fijos tangibles en uso y el acta de responsabilidad material firmada por cada trabajador del área.

Mensualmente se realiza la depreciación de los activos fijos tangibles de acuerdo con las regulaciones vigentes y sobre la base de las tasas establecidas.

Mensualmente se realiza el conteo del 10%.

Los AFT se controlan en submayores que se encuentran actualizados.

Se realizan arqueos sorpresivos, pero no mensualmente.

# *Capitulo III*

### **CAPITULO III: Evaluación y Validación de los Riesgos.**

#### **3.1 Identificación y clasificación de los factores de riesgos**

En el capítulo de la investigación que fundamenta la teoría sobre los pasos a seguir en el diagnóstico inicial y análisis y valoración de los objetivos estratégicos que permitieron evaluar la problemática actual se procede a trabajar en la etapa de identificación y clasificación de los factores de riesgos existente en cada uno de las áreas.

Siguiendo el orden investigativo establecido en el capítulo uno y ya concluidos los dos primeros pasos a seguir (Diagnóstico integral inicial y Análisis y Valoración de Objetivos Estratégicos) que permitieron situarse en la problemática actual corresponde pasar a la tercera fase: Identificación y clasificación de los factores de riesgos, como se analizó anteriormente el riesgo es la posible pérdida que ocasiona un producto de menor calidad, costos más elevados, es decir el riesgo es un problema en espera de ocurrir o no .

En general, los riesgos se identifican aludiendo al daño al que se refieren , ya que como se ha analizado hasta aquí riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida que pudiera ser el percance que ocasiona un producto de menor calidad, costos más elevados, retrasos en un programa de actividades o la frustración en el alcance del éxito de un negocio y en esencia, el riesgo es un problema en espera de ocurrir o no y asevera, in extremis, que si se detuviera toda actividad productiva o de servicios, el riesgo siempre estaría presente, aunque en menor medida, pues el riesgo cero no existe.

El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vistas especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad, seleccionan y suavizan la información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. En definitiva para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no.

La construcción de esta etapa se realizará a partir de los criterios de la experiencia personal de los funcionarios, inspecciones físicas y auditorías realizadas. Se consideran los 6 procesos a saber: Dirección, Recursos Humanos, Economía, Aseguramiento, Puntos de Embargues.

Dirección

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
D 1	Desactualizado el plan de prevención de riesgos.		
D 2	Desconocimiento de los trabajadores de las medidas a aplicar en el plan de prevención de riesgos.		
D 3	No Lograr que el Grupo Interno de Seguridad y Protección desarrolle su actividad en el marco de eficiencia que exige la situación de cada objetivo.		
D 4	Violación de la resolución que norma la entrega de información sobre las indisciplinas, hechos y delitos detectados.		
D 5	Descontrol de la efectividad del plan de prevención a través de los C/D, reunión de afiliados según los riesgos de mayor dificultad.		
D 6	No elaborar los planes con la metodología establecida y no tener identificados los Riegos y amenazas del objetivo.		
D 7	No completar la Plantillas de ASP para cubrir las posiciones aprobadas en el Dictamen de la Certificación del Grupo.		
D 8	Desconocimiento de los criterios que pueden emitir sobre los cuadros en periodos de evaluación.		
D 9	No evaluación sistemática de los cuadros.		
D 10	Cuadros sin seleccionar sus reservas y reservas no objetivas.		
D 11	No garantizar la idoneidad sostenida de las fuerzas que integran las fuerzas de ASP.		

## Recursos Humanos

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
RH12	Falsificación de títulos y expedientes laborales incompletos.		
RH 13	Trabajadores “Fantasmas” en plantilla y nominas de pago		
RH 14	Trabajadores no idóneos		
RH 15	Falsificación de la documentación del comité de Expertos		
RH 16	Existencia de lazos de familiaridad sin contrapartida.		
RH 17	Desactualización de la tarjeta de salario y confección de la nómina.		
RH 18	No conformados los Comité de Expertos y desactualizada la documentación al respecto		
RH 19	Cálculos incorrectos de los Certificados Médicos		
RH 20	Aplicación de cuños en documentos ilegales		
RH21	No actualización de los expedientes de trabajo y poco cuidado de los mismos		
RH22	Pago a personal no contratado		

## Economía

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
E 23	Desvío de recursos Monetarios		
E24	Desactualización de la tarjeta de salario y confección de la nómina.		
E25	Pérdida de AFT		
E26	Pago de salario indebido		
E27	Descontrol en Tarjetas magnéticas		
E27	Registros contables desactualizados		
E28	Utilización de cheques en blanco		
E29	No realización de depósitos diario		
E30	Desvío de efectivo de la recaudación		
E 31	Fraude y falsificación documentos		
E32	Desactualización de registros contables.		
E34	Fraude y falsificación documentos		
E35	Falta de capacitación del personal de economía.		
E36	Atraso en la entrega de la información		
E37	Descontrol de los Activos fijos tangibles, pérdida		
E38	Descontrol en la caja		

## Puntos de Embargues

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
PE39	Violación de las tarifas de precios		
PE40	No poner el cuño a la hoja de ruta de los carros que paren		

## Seguridad y Protección

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
SP41	No Tener Técnico de Protección y Seguridad		
SP42	Mal estado constructivo de algunos locales y su seguridad.		
SP43	No realización de la entrega de guardia correctamente		
SP44	Desconocimiento de las misiones de la guardia obrera		
SP45	No reflejar en el libro de incidencia lo ocurrido en la guardia		
SP46	No controlar el Libro de Registro de vehículo		

## INFORMATICA

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
In 47	Introducción de soportes digital sin estar registrado o personal ajeno a la entidad.		
In 48	Descontrol de los Activos fijos tangibles, perdida		
In 49	Incumplimiento del plan de seguridad informática		

## TALLER Y BASE DE OMNIBUS

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
T50	Cambio o sustracción de piezas y recursos materiales		
T 51	Reparación a particulares No adecuado control de los ómnibus y autos para el mantenimiento.		
T52	Extravío de tarjetas de combustible por descontrol.		

## Almacén Central

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
A 53	Descontrol en entrada y salida de piezas del almacén		
A 54	No realización de la recepción a ciega		
A55	No realización de la recepción a ciega		
A56	Des actualización de tarjetas de estiba		
A57	Error en vales de salida		
A58	Des actualización de la responsabilidad material		
A59	No conciliación con el Departamento de Contab		
A60	No conciliación con el Departamento de Contab		

## TERMINAL DE ÓMNIBUS

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
TO 61	Venta ilegal de boletines		
TO 62	Sustracción de efectivo de las alcancías.		
TO 63	Alteración de los precios de pasajes		
TO 64	Borrones y tachaduras en las tarjetas de Circulación.		
TO 65	Extracción de combustibles a los ómnibus		
TO 66	Personal ajeno a la Unidad		
TO 67	Incumplimiento en lo establecido en recuentos del efectivo depósitos		
TO 68	Desvió de viajes previstos o establecidos		
TO 69	Violación de la atención a pasajeros en viajes nacionales		
TO 70	Venta de pasajes por encima de su precio oficial		

UNIDAD 345 TORNO, PONCHERA FREGADO

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
F 71	Prestación de servicios sin orden de taller.		
TO 72	Cobro de servicio de ponche, fregado y sin el precio establecidos		

Parqueo Municipal

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
PM72	Sustracción de Combustible. de la Reserva Militar		
PM73	Cobro de servicio a personas no autorizadas		

BASE DE CARGA

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
BC 74	Incumplimiento del contenido de trabajo para el cual fueron diseñados.		
BC 75	Cobro de servicio no contratados		
BC 76	No realización de la contratación con empresas y organismos.		
BC77	No aplicación de las tarifas establecidas por el servicio prestado.		
BC 78	Utilización de los equipos en asuntos personales		
BC 79	Extravío de tarjetas de combustible por descontrol		
BC80	Descontrol de los documentos primarios de carga		
BC81	Que no se cumpla con la eficiencia esperada en la actividad de carga.		

## Leyenda

Dirección	<b>D</b>
Recursos Humanos	<b>RH</b>
Economía	<b>E</b>
Seguridad y Protección	<b>SP</b>
Informática	<b>In</b>
Almacén Central	<b>A</b>
Fregado	<b>F</b>
Base de Carga	<b>BC</b>
Parque Municipal	<b>PM</b>
Terminal	<b>TO</b>
Externos	<b>E</b>
Internos	<b>I</b>

### 3.2 Evaluación de Riesgos

Una vez identificados los riesgos, se está en condiciones de acometer la cuarta y última etapa: Evaluación de Riesgos.

La evaluación que proporciona una visión global más clara de la problemática que puede surgir ante la ocurrencia de un riesgo es aquélla que interrelaciona la probabilidad de ocurrencia con la intensidad o gravedad de los efectos. Se ha de considerar simultáneamente las variables, probabilidad e intensidad, por lo que se recomiendan métodos de evaluación del riesgo que consideren ambos factores, aplicando la ecuación básica de cálculo del riesgo. Partiendo de la experiencia personal de los funcionarios se establece una jerarquía.

#### **2.2 Responsabilidades por el control**

Se parte del criterio de que todos los trabajadores tienen algún grado de responsabilidad en el sistema de control interno, además de que todas las actividades de control interno están integradas a la gestión y funcionamiento de la empresa y U.B.E.T.

Las responsabilidades en el control interno quedan definidas de la forma siguiente:

1. La Alta Dirección es la responsable del sistema de control y debe asumir su propiedad.
2. El Comité de control interno actualiza el sistema de control interno y vela porque se cumpla lo establecido.
3. Otras partes externas, como son los Auditores de tercera parte y autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la Organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.
4. Los trabajadores son responsables de cumplir con los procedimientos establecidos en sus áreas de trabajo, a esto se denomina autocontrol y se produce cuando el trabajador conoce que

se espera de él y sabe como ejecutarlo. Estas responsabilidades están definidas en el diseño de cada uno de los puestos.

5. Los jefes de área velarán porque se cumplan las Actividades de Control establecidas y la evaluación de riesgo.

Con la información resultante de los controles de rutina, los puntuales las auditorías internas así como la información proveniente de terceros: reclamos, demandas, auditorías externas, etc. el Presidente del Comité de Control Interno evaluará la eficacia del sistema en las operaciones, la información financiera, el cumplimiento y respeto de leyes, regulaciones, normas y procedimientos internos. Su resultado genera un Informe Anual de Eficacia del SCI, que será analizada en el Consejo de Dirección para tomar las acciones pertinentes en función del mejoramiento del SCI.

La necesidad de la evaluación de riesgos apenas requiere justificación: es técnica y legalmente el diagnóstico ineludible que sirve de base a toda la acción preventiva, no sólo para definir las actividades que hay que realizar sino también la organización que hace falta para llevarlas a cabo. Además, puesto que la acción preventiva ha de planificarse y eso implica establecer prioridades, la evaluación ha de comportar algún tipo de medida de los riesgos, que la fundamente. Y lo cierto es, llegado a este punto, que no es fácil encontrar en el panorama metodológico procedimientos de evaluación que combinen una razonable sencillez de aplicación con una pretensión de objetividad en la medida, es decir, de validez y fiabilidad. Abundan, eso sí, las listas de chequeo más o menos exhaustivas que, una vez aplicadas, generan relaciones de defectos sin la más mínima indicación sobre su importancia y, por tanto, sin ninguna posibilidad de jerarquizar las medidas preventivas que de ellas se deducen. O, en el otro extremo, presuntos métodos directos que, quizás confiando excesivamente en la experiencia o el “ojo clínico” del evaluador, le animan a asignar por las buenas un valor de probabilidad de materialización a cada riesgo, sin más instrumento que sus conocimientos y unas vagas indicaciones sobre el significado de cada valor.

Así pues, el panorama de los métodos de evaluación simplificada de riesgos puede resumirse en los siguientes términos: unos desisten de medir y se conforman con identificar deficiencias; otros renuncian de entrada a cualquier pretensión de objetividad en la medida que proponen, ya que no definen ningún instrumento para ella.

Esta renuncia cobra especial gravedad cuando, como ocurre en nuestra organización, son numerosas las personas que han de evaluar y, además, están dispersas en un ámbito geográfico extenso. Aquí, la imprescindible unificación de criterios sólo puede asegurarse metodológicamente, mediante el uso de herramientas bien definidas.

La premisa principal de la administración corporativa de riesgos es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para "crear valor a sus grupos de interés". Sin embargo, todas las organizaciones encaran incertidumbre., el desafío para la administración es determinar cuanta incertidumbre esta preparada para aceptar en la búsqueda de aumentar el valor de los grupos de interés.

Se tomará una escala del 1al 5 y se aplica la ecuación de exposición  $VR = P \times C$ , Donde VR es el Valor del Riesgo (1-25); P es el valor de la Probabilidad (1-5); C es el valor de la Consecuencia (1-5)

Se conformará una matriz por cada área donde aparece:

Código del riesgo.

Probabilidad de ocurrencia: 3 opciones que permiten evaluar la probabilidad de ( Alto 5-4) Medio (4-3) Bajo (1)

Consecuencias o impacto: 3 opciones que permiten evaluar el impacto de (Alto 5-4) Medio (4-3) Bajo (1)

El resultado final se presentará en una matriz expresada en %

### **Estimación de los Riesgos:**

Una vez identificados los riesgos y clasificados los riesgos según la probabilidad en poco probable, moderado, probable y sus consecuencias en menor, moderado y mayor se procede a la Estimación de cada uno de ellos; donde el Valor del Riesgo se determina, multiplicando los valores de Probabilidad y Consecuencia, según la fórmula mostrada en la metodología.

El nivel de severidad del riesgo relaciona la frecuencia o probabilidad de la ocurrencia del hecho y las consecuencias potenciales que generaría este hecho, en caso de ocurrir. En la medida que la frecuencia o el impacto aumenten, aumentará el nivel de riesgo, y viceversa. El nivel de riesgo está influenciado por cualquier control o acción; actualmente implementada para minimizar la probabilidad de ocurrencia o sus consecuencias.

Dirección

Código	Probabilidad			Consecuencia			VR	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
D 1	5	-	-	5	-	-	25	100
D 2	5	-	-	-	-	1	5	20
D 3	4	-	-	-	3	-	12	48
D 4	-	3	-	-	2	-	6	24
D 5	-	2	-	-	-	1	2	8
D 6	-	3	-	-	2	-	6	24
D 7	-	3	-	-	3	-	9	36
D 8	-	-	1	-	-	1	1	4
D 9								
D 10								
D 11								

Recursos Humanos

RH12	5	-	-	5	-	-	25	100
RH 13	5	-	-	-	-	1	5	20
RH 14	4	-	-	-	3	-	12	48
RH 15	-	3	-	-	2	-	6	24
RH 16	-	2	-	-	-	1	2	8
RH 17	-	3	-	-	2	-	6	24
RH 18	-	3	-	-	3	-	9	36
RH 19	-	-	1	-	-	1	1	4

Economía

E 20	5	-	-	5	-	-	25	100
E 21	5	-	-	-	-	1	5	20
E22	4	-	-	-	3	-	12	48
E23	-	3	-	-	2	-	6	24
E24	-	2	-	-	-	1	2	8
E25	-	3	-	-	2	-	6	24
E26	-	3	-	-	3	-	9	36
E27	-	-	1	-	-	1	1	4
E28								
E29								
E 30								
E31								
E32								
E33								
E34								
E35								
E36								
E37								
E38								
E39								

### Seguridad y Protección

SP40	5	-	-	5	-	-	25	100
SP41	5	-	-	-	-	1	5	20
SP42	4	-	-	-	3	-	12	48

### Informática

In 44	5	-	-	5	-	-	25	100
In 45	5	-	-	-	-	1	5	20
In 46								
In 47								

### Aseguramiento

A 46								
A 47								
A 48								
A 49								
A 50								
A 51								

### Trafico

T52								
T 53								
T 54								
T 55								
T 56								
T 57								
T 58								
T 59								

Referencia:

Eje x: Valor de la consecuencia.

Eje y: Valor de la probabilidad

% representado =  $\text{Valor del Riesgo} \times 100$

Leyenda:

Severidad            %

Riesgo

Alto                    50-100

Medio                16-49 %

Bajo                   0-15 %

### 3,2 Validación de los resultados del trabajo investigativo

El método de evaluación de expertos se emplea para comprobar la calidad y efectividad de los resultados de las investigaciones, tanto en su concepción teórica como en su aplicación en la práctica social, es decir, el impacto que se espera obtener con la aplicación de los resultados teóricos de la investigación en la práctica, cuando resulta imposible o muy difícil realizar las mediciones por métodos más precisos, como puede ser el experimento, o cuando se desea la valoración de los expertos antes de realizar un experimento para prever posibles factores de fracaso.

Crespo (2007) refiere que los clásicos plantean que los criterios de expertos se aplican preferentemente cuando:

- a. No existen datos históricos con que trabajar.
- b. La previsión de implantación de nuevas tecnologías.
- c. El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos.
- d. Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso de evolutivo.
- e. Las investigaciones con un enfoque teórico, con el propósito de evaluar la calidad y efectividad del modelo teórico propuesto y comprobar la validez de los procedimientos metodológicos que se aplicarán.
- f. Las de corte experimental antes de someter a la prueba de la experiencia el método teórico propuesto.

¿Qué ocurre cuando no se evalúa la propuesta por expertos y se le adjudica otro nombre a quienes la evalúan, digamos "especialistas"? De hecho, se está considerando entonces que la propuesta no la están evaluando individuos con un máximo de competencia. Si se está considerando que los especialistas que la evalúan son especialistas de reconocida experiencia profesional avalada por la alta calificación, **conocimiento profundo del tema objeto de investigación** y resultados satisfactorios en el trabajo profesional entonces, ¿por qué no considerarlos expertos?

De lo expuesto, se evidencia que existen marcas diferenciales entre el criterio de expertos y el criterio de especialistas.

### **Especialista**

El término "especialista" se relaciona con el ejercicio de la profesión en relación con el objeto de estudio de la investigación. Es especialista el que practica una rama determinada de la ciencia.

Los especialistas con determinados requisitos exigidos podrán ser utilizados para:

- Valorar la factibilidad, aplicabilidad, viabilidad de una propuesta dada.
- Obtener una consideración que justifique o constate si es apropiada para las condiciones actuales del proceso para el cual es elaborado una determinada propuesta científica.

Antes de seleccionar a los especialistas, el investigador debe delimitar qué características o requerimientos deben poseer ellos en la investigación que se está realizando. Se debe declarar qué es lo que se entiende por especialistas.

A fin de ser utilizados en una investigación, los especialistas deben distinguirse por su experiencia en el objeto "concreto-pensado" propuesto por el investigador, y caracterizarse por ser críticos, con disposición para cooperar, entre otras características deseables.

# *Conclusiones*

## **CONCLUSIONES**

Atendiendo al diagnóstico realizado y la Identificación y Evaluación de la metodología en el presente trabajo, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. La OBE Transporte Municipal Abreus cuenta con el levantamiento de los riesgos para su mejor administración.
2. La ocurrencia de todos los riesgos puede ser minimizada, muchos de ellos afectan los servicios y en varios casos inciden de forma negativa en la gestión económica.
3. La investigación proporciona acciones que favorecen la correcta identificación y evaluación de los riesgo, así como su mayor análisis y previendo las posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades futuros hechos delictivos que atenten contra los resultados de la entidad.
4. Se establecen mecanismos y procedimientos de control adecuados para la entidad, teniendo en cuenta las disposiciones legales vigentes por la Contraloría General de la República en cuanto a las normas sistema de control interno relacionadas para cada componentes.

# *Recomendaciones*

## **RECOMENDACIONES**

Una vez concluida la identificación y evaluación de los riesgos y teniendo en cuenta los resultados alcanzados en esta investigación, se considera necesario exponer las siguientes recomendaciones:

1. Revisar y actualizar los riesgos evaluados para determinar la posible existencia de otros, dentro de la Entidad.
2. Actualizar el Plan de Prevención con nuevas medidas a tomar a partir de los nuevos riesgos identificados.
3. Utilizar la investigación, como una herramienta bibliográfica para incrementar los conocimientos de los interesados en el tema.

# *Bibliografia*

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arelys Tóledo Navarro. (2011). *Rediseño del Sistema de Control Interno en la Empresa de Productos Lácteos Escambray*.

Contraloría General de la República. (2009). Reglamento Ley 107/2009.

Contraloría General de la República. (s.d.). Guía General de Autocontrol Interno.

Contraloría general de la República. (2009). Anteproyecto Ley.

Contraloría General de la República. (s.d.). Compendio de Resoluciones.

Decreto Ley 219. (s.d.). .

Gaseta Oficial. . Contraloría General de la República. (2011). Resolución 60/2011. Control Interno.

Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación. (2010). Resolución 45/2010.

Maritza Rodríguez Consuegra. (2009). *Evaluación del Sistema de Control Interno en la Empresa El Tablón*.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2008). Resolución 31/2008.

Ministerio de auditoría y Control. (1995). Decreto Ley 159.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución 10/2007.

Ministerio de Finanzas y Precio. (2007a). Resolución 09/2007.

Ministerio de Finanzas y Precio. (2009b). Resolución 12/2009.

Ministerio de Finanzas Y Precios. (2009). Resolución 20/2009.

Ministerio de Finanzas Y Precios. (2003). Resolución 297/2003.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución 235/2005.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución 91/2007.

Ministerio de finanzas y Precios. (2008). Resolución 259/2008.

Oficina Central de Auditoría. Abreus. (2011). Informe de Auditoría.

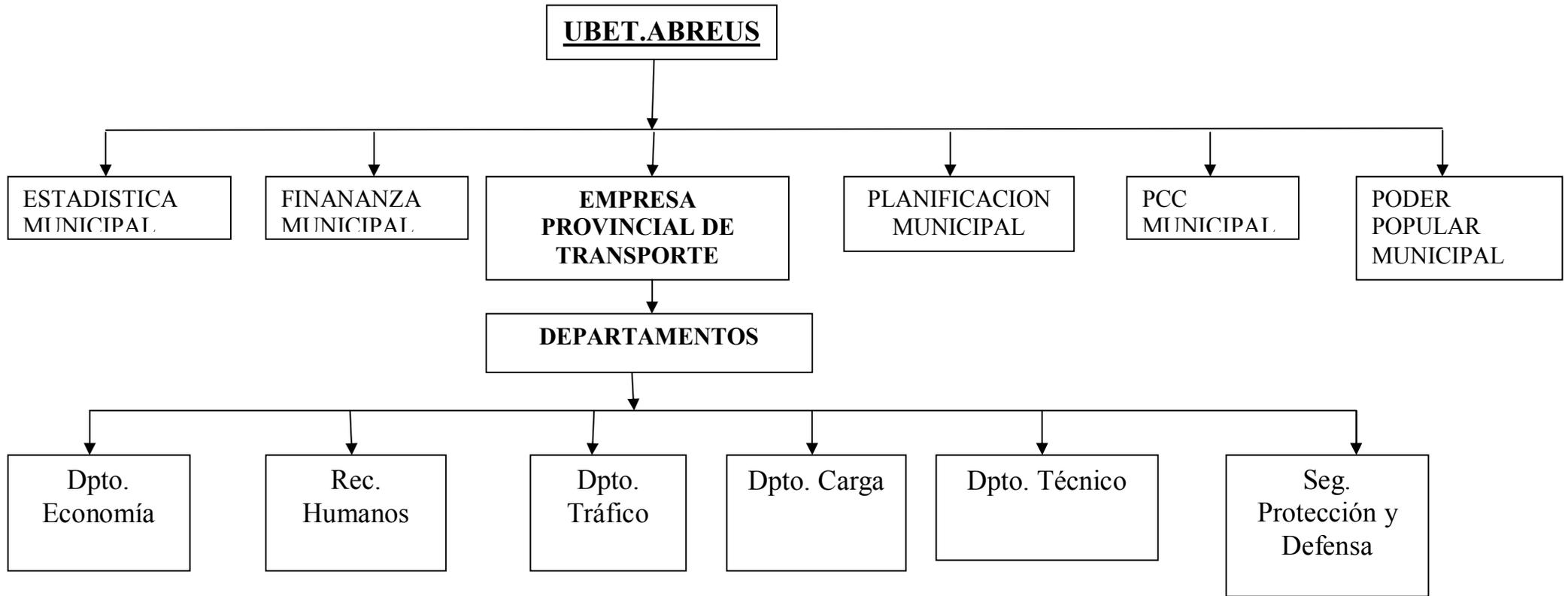
Oficina Central de Auditoría. Abreus. (2011). Registro de Auditorías.

Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado. (1994). Decreto Ley No.147.

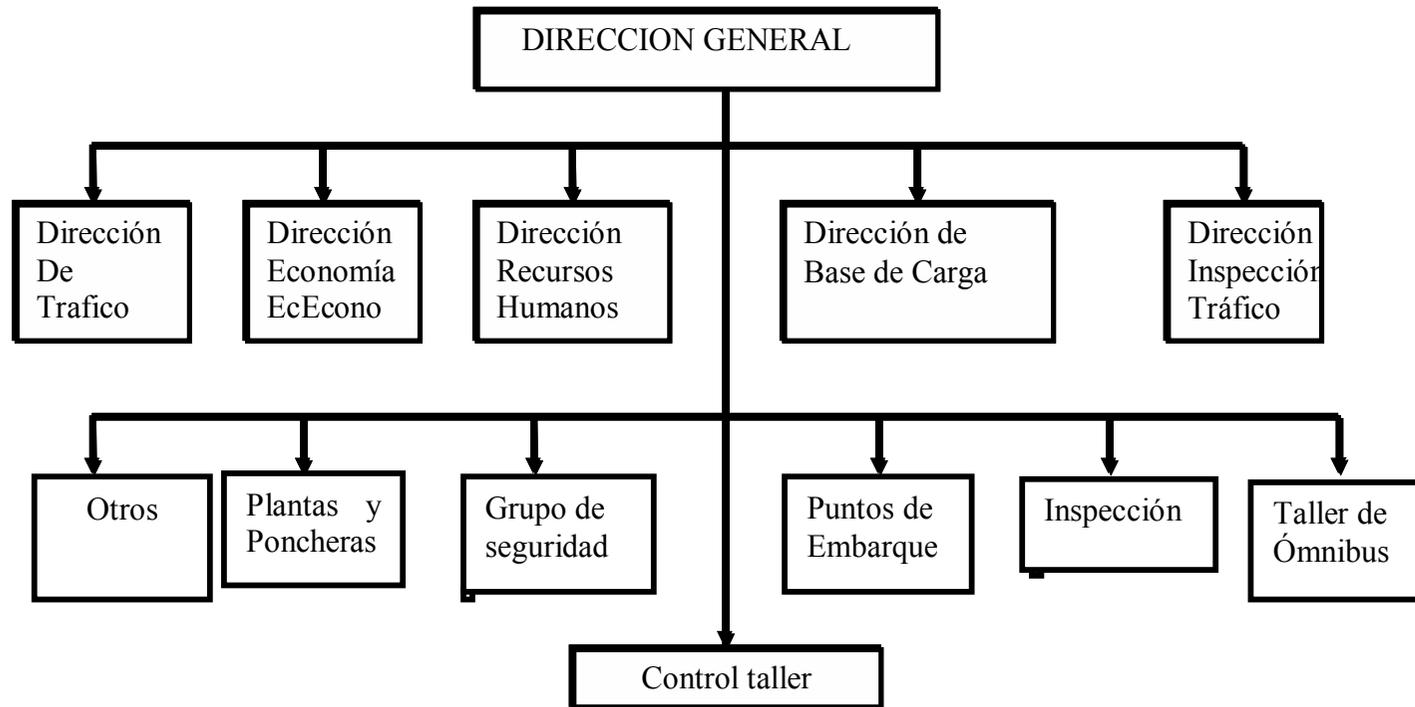
Unidad Presupuestada Deportes Abreus. (s.d.). Expediente Único.

*Anexos*

# Flujo informativo



**ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA REAL DE LA EMPRESA.**



Identificación de los Riesgos

Proceso del Riesgo	Denominación del Riesgo	Causas del Riesgo	Clasificación		
			Interno	Externo	Consecuencia
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Fuente:** Elaboración propia

### **Entrevista al Dependiente de Almacén:**

1. ¿Conoces el Profesiograma del cargo que ocupas?
2. ¿Cómo compruebas las mercancías que son traídas por los suministradores?
3. ¿De qué forma verificas el peso o la cantidad de productos para decidir su recepción o rechazo?
4. ¿Cómo usted actualiza las tarjetas de estibas?
5. ¿Quién le realiza inventarios programados del 10 % y 100% dentro de la Unidad? ¿Cada qué tiempo?
6. ¿Recibe supervisiones sorpresivas? ¿De Quién? ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Cómo usted comprueba que no tiene faltantes ni sobrantes en el almacén?
8. ¿Mediante que documento usted recepciona o da salidas a los productos que están en el almacén?
9. ¿Conoce usted las normas de almacén?
10. ¿Permite usted la entrada al almacén de personal no autorizado?
11. ¿Al realizar las compras de mercancías se hace una valoración de las necesidades de las mismas?

### **Entrevista al Técnico de Gestión Económica.**

1- ¿Conoces el Profesiograma del cargo que ocupas?

2- ¿En la nómina siempre aparece reflejado el número de cheque con que se extrajo el salario del banco?

3- ¿Cuándo un trabajador no cobra su salario, el mismo es reintegrado al banco en la fecha establecida?

4- ¿Al realizar un reintegro se pone el número del mismo y la fecha en que se realizó en la nómina en la casilla de (Recibí conforme)?

5- ¿A las nóminas de estimulación en las casillas (período de pago) siempre se le coloca el período a que corresponde dicha estimulación?

## Encuesta aplicada a Personal de Abastecimiento.

En la Empresa UBET Abreus

Queremos identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Su opinión es de suma importancia. Por lo cual le agradeceríamos mucho que nos concediera unos minutos para transmitirnos sus criterios sobre el tema.

**Ocupación:** J' Abastecimiento: \_\_\_\_\_ Encargado de Almacén: \_\_\_\_\_ Comprador: \_\_\_\_\_

Encargado de Almacén entrante: \_\_\_\_\_

<b>Por favor Marque con una X</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/Siempre</b>
Comercialización y Almacenamiento			
1- Se cuentan según corresponda los productos recibidos en el almacén			
2- Se miden y pesan los productos recibidos en el almacén			
3- El encargado del almacén hace la recepción a ciegas			
4- Las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo.			
5- Las tarjetas de estiba están actualizadas			
6- Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén a través de la tarjeta de estiba			
7- El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas después de anotados los movimientos.			
8- Están establecidos los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de producto.			
9- El personal del almacén tiene firmadas las actas de responsabilidad material.			
10- A los productos que se reciben en los almacenes procedentes de otras entidades o proveedores se les elabora el modelo informe de recepción.			
11- Tiene faltantes o sobrantes en el almacén			

## Encuesta a Económico o Especialista en Contabilidad.

En la Empresa "UBET Abreus.

Queremos identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Su opinión es de suma importancia. Por lo cual le agradeceríamos mucho que nos concediera unos minutos para transmitirnos sus criterios sobre el tema.

**Ocupación:** Económico: \_\_\_\_\_ Esp. Contabilidad: \_\_\_\_\_

Téc. Gestión Econ. Inventarios: \_\_\_\_\_

Por favor Marque con una X	Si	No	N/Siempre
1- Los submayores de inventarios del área contable están al día			
2- Está elaborado el plan anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados			
3- Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados de acuerdo con el plan aprobado			
4- El área contable revisa los precios y cálculo de los productos recepcionados			
5- Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias			
6- Los modelos que se utilizan para las operaciones de inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente			
7- Se actualizó el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e Irregularidades detectadas en este tema			
8- Se realiza el cuadro diario de las cuentas de inventario			