

**República de Cuba**



**Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Ciencias Contables**



**TÍTULO:** Rediseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la Unidad Básica No.4 de la Empresa Municipal de Comercio Minorista de Cienfuegos

Tesis en opción al título de Licenciado Contabilidad y Finanzas

**Autor:** Mario Martínez González

**Tutor:** Msc. Betsy de la Caridad Sánchez Rodríguez.

**CIENFUEGOS, 2012**

## **DEDICATORIA**

*A mi esposa e hijos por formar parte de mi vida*

## **PENSAMIENTO**

*Hay distintos aspectos sobre los cuales se puede establecer el control: el primero es el cuidado administrativo, mediante una organización adecuada, controles adecuados y capacitación adecuada de nuestro personal dirigente...*

*Ernesto Che Guevara*

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✓ *A mi tutora Betsy que dedicó parte de su tiempo para atenderme siempre que fue necesario.*
- ✓ *A mi amigo Roberto por ayudarme sin escatimar horas ni días.*
- ✓ *A mis profesores por lo todo lo que me enseñaron.*
- ✓ *A todas las personas que colaboraron de una forma u otra a la realización de este Trabajo de Diploma.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de Diploma se titula "Rediseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la Unidad Básica No.4 de la Empresa Municipal de Comercio Minorista de Cienfuegos". Esta investigación se desarrolla a partir del Componente Gestión y Prevención de Riesgos, realizándose un estudio de Análisis y Evaluación de los Riesgos, seleccionando la norma australiana AS-NZS 4360-1999 para su uso en el procedimiento en la gestión de riesgos, con el objetivos de confeccionar el Plan de Prevención de Riesgos que permita conocer a la empresa los principales riesgos que tendrá que asumir para el cumplimiento de sus objetivos. Este trabajo está estructurado en tres Capítulos, en el primero se realiza un resumen sobre la revisión bibliográfica realizada en los temas control interno y riesgos, así como de los criterios de evaluación y selección que se trabajan en el mundo y en Cuba, en el segundo capítulo se utiliza la norma australiana AS-NZS 4360-1999 para analizar y evaluar los riesgos y en el tercer y último Capítulo se aplica la metodología Estándar Australiano Administración de Riesgos. Se consulto para el desarrollo del trabajo la Bibliografía más actual y se emplearon técnicas de procesamiento de la información mediante el uso de las aplicaciones Microsoft Word y Microsoft Excel.

## **Summary**

The present work of Diploma is titled "I Redraw of the component of Administration and Prevention of Risks in the Basic Unit No.4 of the Municipal Company of Trade Retailer of Cienfuegos". This investigation is developed starting from the Component Administration and Prevention of Risks, being carried out a study of Analysis and Evaluation of the Risks, selecting the Australian norm ACE-NZS 4360-1999 for its use in the procedure in the administration of risks, with the objectives of making the Plan of Prevention of Risks that allows to know to the company the main risks that he/she will have to assume for the execution of its objectives. This work is structured in three Chapters, in the first one he/she is carried out a summary on the bibliographical revision carried out in the topics internal control and risks, as well as of the evaluation approaches and selection that are worked in the world and in Cuba, in the second chapter the Australian norm is used ACE-NZS 4360-1999 to analyze and to evaluate the risks and in the third and last Chapter is applied the methodology Standard Australian Administration of Risks. I consult you for the development of the work the most current Bibliography and they were used technical of prosecution of the information by means of the use of the applications Microsoft Word and Microsoft Excel.

# ÍNDICE

**Pág.**

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.	CAPITULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	9
1.1.	Antecedentes de los sistemas de control interno.....	9
1.2.	El nuevo concepto de Control.....	12
1.3.	Importancia del control interno .....	18
1.4.	Riesgos. Generalidades .....	23
1.5.	La Evaluación de Riesgo, como un componente en los Sistemas de Control Interno. Su importancia. Contenido de sus Normas.....	26
1.6.	La importancia de evaluar los Riesgos .....	28
1.7.	Normas para la evaluación de los riesgos .....	29
1.8.	Evaluación del componente Evaluación de Riesgos .....	33
1.9.	Clasificación general del Riesgo.....	34
1.10.	Gestión de Riesgos.....	35
1.11.	Procedimiento para la Gestión de riesgos .....	40
1.11.1.	Métodos y metodologías para el análisis de riesgo.....	43
2.	CAPITULO II: PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE RIESGOS EN LA UNIDAD BÁSICA NO.4 DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO MINORISTA DE CIENFUEGOS.....	50
2.1.	Análisis de la metodología.....	50

2.2.	Metodología para la administración de los Riesgos basados en la AS-NZS 4360-1999 .....	52
2.2.1.	Paso No.1 Establecer el contexto.....	54
2.2.2.	Paso No. 2 Identificación de riesgos .....	56
2.2.3.	Paso No. 3 Análisis de riesgos.....	57
2.2.4.	Paso No. 4 Evaluación de riesgos.....	63
2.2.5.	Paso No. 5 Tratamiento de los riesgos.....	66
2.2.6.	Paso No. 6 Monitoreo y revisión.....	67
2.2.7.	Paso No.7 Comunicación y consulta .....	68
3.	CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA UNIDAD BÁSICA NO.4 DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO MINORISTA DE CIENFUEGOS.....	70
3.1.	Determinación del contexto empresarial. (Paso No.1).....	70
3.2.	Fase de caracterización de factores. (Paso No.2) .....	73
3.2.1.	Determinación de los riesgos empresariales por Objetivos de Trabajo. ....	74
3.3.	Análisis de los Riesgos por Objetivos de Trabajo. (Paso No. 3).....	77
3.4.	Evaluación de Riesgos. (Paso No. 4) .....	81
3.4.1.	Objetivos de Control .....	82
3.5.	Tratamiento de los Riesgos. (Paso No. 5) .....	84
3.6.	Monitoreo y Revisión (Paso No. 6) .....	89

3.7.	Comunicación y Consulta (Paso No. 7).....	89
4.	CONCLUSIONES.....	91
5.	RECOMENDACIONES .....	93
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95
7.	BIBLIOGRAFÍA .....	100

# INTRODUCCIÓN

# 1. INTRODUCCIÓN

Finalizado el siglo XIX como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento de las empresas.

Debido a este desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

La delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente.

De esta forma nace el control como una función gerencial dentro de la administración, con el propósito de asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Lo que se quiere realizar o efectuar es: la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a determinar, en fecha fehaciente, que las actividades que ejecutan contribuyan con carácter efectivo y verdadero al logro de los objetivos prefijados por la dirección superior.

Desde la década de los 80 del propio siglo 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 característico de los países capitalistas.

Un cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos han venido dando cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección.

En 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, o sea, Comité de las Organizaciones Auspiciadoras de la Comisión Treadway (COSO) realizó un Informe sobre el Control Interno, el cual tiene una importancia básica, por dos hechos, primero, incorpora en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y género un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión y en segundo lugar, actualiza la práctica del Control Interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación.

En resumen el Informe COSO propone recomendaciones de como 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 que explica en los componentes del ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y el monitoreo.

Para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la organización, el control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, como un sistema abarcador que incluye todas las esferas y procesos, con especial énfasis además, en la participación de la alta dirección y el personal que actúa en todos los niveles, proporcionando así una garantía razonable para la obtención de los objetivos.

En el proceso de Control se realiza una labor de organización orientada a cumplir las decisiones adoptadas, se revelan las dificultades que surgen al llevar a la práctica las tareas planteadas y señalan las medidas para vencer las dificultades.

El Control contribuye en gran medida a elevar el sentido de responsabilidad de los ciudadanos ante la Sociedad en la disciplina y la honestidad.

Con la aparición del Socialismo no desaparecen los controles, sino que se hacen necesarios.

Su desenvolvimiento en la Sociedad Socialista puede ser orientado eficazmente solo a condición de que los trabajadores tengan un alto grado de organización y que el individuo posea un elevado sentido del deber ante la Sociedad.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una Entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiable los registros y resultados de la Contabilidad, que son indispensable para la buena marcha de cualquier Entidad.

En la actualidad Cuba se encuentra inmersa en un proceso de cambio profundo y trascendental que perfeccione su economía; busca respuestas que se ajusten más a sus condiciones concretas y para ello requiere de enfoques avanzados y reales, partiendo de que el impacto de este cambio en la cultura organizacional será notable en la medida que se logren cambiar los patrones de conducta de dirigentes y trabajadores.

En Cuba, en los Lineamientos al VI Congreso del Partido Comunista se señala: *"Estimular la protección y cuidado de los bienes y recursos, el ejercicio del control interno, la calidad de los procesos productivos y de sus resultados en los organismos, empresas, unidades presupuestadas y otras instalaciones económicas y sociales."* (Primera, 2011)

En el País, donde la casi totalidad de las entidades y los recursos son propiedad social, administradas por las Instituciones Estatales, la aplicación consecuente de Sistemas de Control Interno en todos sus aspectos es vital. Quien pretenda

obtener resultados de Eficiencia, Eficacia y Economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos.

Un Sistema de Control Interno bien planeado y responsablemente ejecutado puede brindar, si ese está alertas, las evidencias para corroborar la ocurrencia de anomalías e irregularidades.

La no observancia de los Principios de Control Interno en la elaboración y aplicación de los procedimientos, normativas, mecanismos, planes, plantillas de cargos y otros que conformen el Sistema de Control Interno de las entidades, posibilita el desvío y uso indebido de los recursos y la ocurrencia de hechos delictivos, atentando contra la integridad de los dirigentes y trabajadores y propiciando su corrupción.

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

El Control es una responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo.

Se materializó en Cuba 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 el nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se contó con una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 297/2003 (Precios, 2003).

Aunque es difícil afirmar que alguno de los componentes que comprende esta resolución sean más importante que otro, La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de aquellos riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, cuantificar su magnitud y proyectar la probabilidad de que ocurran efectos dañinos y sus posibles consecuencias debe prestársele especial atención a aquellos aspectos nuevos o que están teniendo un cambio en la organización.

Desde este punto de vista, el control debe ser visto como una responsabilidad de todas las personas de una organización, y no únicamente de ciertos puestos claves dentro de las organizaciones.

La Empresa Comercio Minorista Cienfuegos durante los dos últimos años ha presentado serias deficiencias con el control de los recursos, lo cual ha sido señalado en las auditorías e inspecciones recibidas, quedando explícitamente señalado como recomendaciones, de ahí la necesidad de esta investigación donde se define como problema de investigación: como contribuir a la identificación y evaluación de acontecimientos que atentan contra el Control Interno de la Unidad Básica No. 4.

Precisamente esta investigación se desarrolla a partir de lo establecido por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (Cuba & Resolución, 2011) y tiene como **título**: “Rediseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la Unidad Básica No.4 de la Empresa Municipal de Comercio Minorista de Cienfuegos” y el **objetivo general** Rediseñar el componente de Gestión y Prevención de Riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa Comercio Minorista Cienfuegos y en la Unidad Básica No. 4 .

### **Objetivos específicos de la investigación**

1. Indagar sobre el estado del arte sobre el control interno y los riesgos en el mundo y en Cuba.

2. Propuesta para la determinación de Riesgos en la Unidad Básica No. 4.

3. Implementar la gestión de riesgos en la Unidad Básica No. 4.

### **Hipótesis de la Investigación**

Rediseñar el componente de Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República, con sus tres normas a través de la norma Australiana AS-NZS 4360-1999 Administración de Riesgos.

### **Variables de la investigación:**

**Independiente:** Aplicación de normas internacionales para la gestión de riesgos.

**Dependiente:** mejora en el tratamiento de los riesgos empresariales.

**Novedad científica:** La sistematización de un procedimiento para la evaluación de riesgos en la Unidad de base de los Consejos Populares mediante normas internacionales..

**Implicaciones prácticas:** Con la realización de esta investigación se dota a la Empresa Comercio Minorista Cienfuegos y a la Unidad Básica No. 4 de los Consejos Populares Rurales, de una herramienta práctica para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos y adoptar medidas de control que permitan minimizarlos, limitarlos o prevenirlos.

**Relevancia social:** Esta investigación responde a un interés de la Empresa en cuanto a la identificación de los riesgos, aspecto que tiene en estos momentos una vital importancia, en la implementación de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, específicamente en la norma Gestión y Prevención de los Riesgos.

**Métodos utilizados:** En la ejecución de las tareas científicas de la investigación se utilizarán métodos del nivel teórico y empírico, así como del nivel matemático. Entre los métodos teóricos se empleó el análisis histórico - lógico de la literatura y documentación relacionada con los riesgos, el análisis-síntesis, inducción-

deducción y generalización en el estudio que se realizó de la literatura, en función de los criterios de expertos.

**Del nivel empírico** se aplicaran entrevistas a los funcionarios, dirigentes y demás trabajadores de la Empresa, con el objetivo de recoger criterios acerca de las variables de riesgos que pueden ser identificadas dentro de la actividad objeto de estudio.

Para el procesamiento de la información recogida por medio de los cuestionarios y entrevistas aplicadas, del nivel matemático estadístico se emplearan métodos estadísticos para el procesamiento de encuestas, cálculo porcentual y representación gráfica.

Para dar cumplimiento a los objetivos expresados anteriormente, la investigación cuenta con tres capítulos; en el primero se realiza un resumen sobre la revisión bibliográfica realizada en los temas control interno y riesgos, así como de los criterios de evaluación y selección que se trabajan en el mundo y en Cuba.

En el segundo capítulo se efectúa una propuesta para analizar y evaluar los riesgos, mediante un estudio de las diferentes metodologías citadas para la determinación de riesgos, se realiza un análisis posteriormente y se determinan los pasos convenientes a seguir en este trabajo.

En el tercer y último apartado se aplica la metodología Estándar Australiano AS-NZS 4360-1999 Administración de Riesgos.

# CAPÍTULO I

# **1. CAPITULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

La actividad de toda empresa está enmarcada en un entorno donde existen factores de toda índole: Económicos, políticos, ecológicos, jurídicos, sociológicos, entre otros. De la capacidad de adaptación de la organización empresarial a los cambios, dependerán no solo los beneficios sino también su existencia.

## **1.1. Antecedentes de los sistemas de control interno**

La necesidad de ejercer el control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Debido a la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos. Con el tiempo, la importancia del control interno para el éxito de una entidad ha sido reconocida, no sólo por sus responsables sino también por un gran número de terceros. Algunos han acudido al control interno para resolver temas que van más allá de aquellos que los empresarios consideran, a priori, relevantes para sus necesidades.

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

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, 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 alcance de control interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que estos desarrollan.

El método de control existente en las empresas, incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa. En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y, en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de por qué esos hechos ocurrieron y finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

A través 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.

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

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al control interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. 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 (Control, 2004) (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.

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.

## **1.2. El nuevo concepto de Control**

En la actualidad cubana el control interno lo define la Resolución 60 del 2011 dictada por La Contraloría General de la República, el cual lo enmarca 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 internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición

Posteriormente, la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) definió el control interno como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las

leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

A partir de ese momento se estableció un mejor señalamiento sobre algunos elementos fundamentales del actual concepto de control interno, el cual se ha definido como un proceso cuya responsabilidad corresponde a la máxima autoridad de la organización, y que debe asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales. La Comisión mencionada se refiere al control interno como *“una herramienta gerencial usada para dar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados”*; así mismo, ha mantenido que el garantizar en sus organizaciones un ambiente de control eficaz es parte primordial de la responsabilidad que sobre el uso de los recursos públicos tiene la Administración.

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

Conviene comentar que como parte de esa evolución conceptual en diversos momentos se generó discusión en torno a si el control interno correspondía a una estructura, un proceso, un sistema o conjunto de sistemas o acciones, discusión que terminó por referirse al control interno como un proceso, sin perjuicio de las demás clasificaciones.

La definición de Control Interno ha asumido significado a partir de la utilización de vocablos como internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: "control interno" (la más amplia o utilizada), "comprobaciones interiores" o "comprobación interna y control".

Sobre el tema de Control Interno se han emitido innumerables definiciones que provienen de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras, por lo que se ha querido hacer referencia a algunas de ellas:

Según COSO se define el control interno como: *Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. (Marín & COSO)

En Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965 plantea que por Control Interno se entiende: *“...el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa...”*. (Chapman & Auditoría, 1965)

En la Segunda Conversión Nacional de Auditores Internos, se planteó que el Control Interno es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa. (Argentina, 1975)

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. (María, 2002)

El control interno es la evaluación de métodos y procesos que se interrelacionan en una entidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas, así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas. (Naranjo & Control, 2005)

Asimismo, el concepto de control interno emitido por Redondo, es: *"se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías"*. (Redondo & Interno, 1993)

El control interno como: *"Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización"*. (Holmes, 1993)

El propósito del control interno es: *"Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización"*. (Meigs, 1994)

Catácora expresa que el control interno: *"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable representa un aspecto negativo dentro del sistema contable"*. (Cátacora & El)

Publicación Estándares para Control Interno en el Gobierno Federal, 1999, el GAO (Contraloría en EE.UU.), define el Control como un proceso, efectuado por todo el personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable. (Estándares, 1999)

Cook define al control interno como el sistema interior de una entidad que está integrada por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y

métodos empleados con el fin de proteger los activos, obtener exactitud y confiabilidad de la contabilidad, datos e informes, promover o juzgar la eficiencia de las operaciones de todas las actividades de la entidad, comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas. (Cook)

Meigs en su libro Auditoria plantea que el Control Interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:

- Proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables de operación.
- Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la Empresa.

(Walter, 1977)

El colectivo de Autores de Auditoria Montgomery define que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadamente adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su archivo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas. (Montgomery & Interno, 1991)

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos. (Montaña & Pronunciamientos, 2003)

El Dr. Jack Alberto Araujo Ensuncho plantea que: *"Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de*

*los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas la actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos". (Ensuncho, y otros, 1993)*

Por su parte John J. Willingham expresa que *"... El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la dirección de la empresa..."*. (Willingham & Auditoria, 1982)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos plantea en un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento. (Públicos & Interno, 1957)

En el Manual de Normas y Procedimientos de Auditorias del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se dice que el control interno comprende de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Interno & Auditoría)

Según José M. Fernández Llorens. Dpto. Contabilidad de la Facultad Económica de la Universidad Central de las Villas “...Se puede expresar que el Control Interno está constituido por todos los medios y mecanismos objetivos y subjetivos que se encuentran en todas las instancias de la empresa y demás entidades y organizaciones que figuran entre ellos: metodologías, normas, procedimientos, instrucciones, disposiciones legales, sistemas y subsistemas etc....que deben ser de ineludible cumplimiento por el colectivo de trabajadores en todas las actividades de manera oportuna y correcta con las adquisiciones coherentes al nivel de jerarquía, tecnología y características de la actividad...” (Llorens, 2003)

### **1.3. Importancia del control interno**

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, lo antes posible, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar o eliminar las sorpresas de incumplimientos. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomenta la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activo y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

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

La necesidad de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen

para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos adecuados en sus operaciones, la conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

En la perspectiva que aquí se adopta, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los

cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control.

Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto, (Poch & Interno, 1992), expresa *"el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos."* Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido,(Leonard & Interno-Monografía.com, 1990:33), asegura *"los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden"*. Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Asimismo, el concepto de control interno emitido por (Redondo C. I., 1993:267), es: *"se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías"*.

Una vez establecido y dejado claro el significado del control interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero donde (Holmes C. I.-M., 1994:3), lo define como: *"Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización"*.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Dentro de esta perspectiva (Catácora & La, 1996:23), señala que: *"un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo / beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos"*. Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa

la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

Según (Meigs W. & Importancia, 1994-49), el propósito del control interno es: *"Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización"*. Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último

procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

En conclusión se puede decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

#### **1.4. Riesgos. Generalidades**

Las organizaciones empresariales basan su actividad en: la obtención de ganancias, el crecimiento de mercado, el desarrollo exitoso de negociaciones, la Rediseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgos .....23

ejecución de inversiones, la prestación de servicios públicos y el desempeño de una función gubernamental. Para lograr estos objetivos en un mundo excesivamente competitivo, existen aspectos fundamentales que hay que controlar, por ejemplo, satisfacer las necesidades de los clientes, anticipar y actuar ante los movimientos de la competencia, investigar y desarrollar opciones más eficientes, brindar productos y servicios de la mayor calidad posible.

Un punto fundamental que deben tener en cuenta las organizaciones, es la supervivencia en caso de pérdidas catastróficas provocadas por accidentes, negligencias, falta de profesionalismo o cualquier otro causal de efecto dañoso que amenace con interrumpir las operaciones de la organización, para su crecimiento o reducir sus utilidades.

Todo lo anterior se resume en la Gestión del Riesgos en las empresas. *“El riesgo es la combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia”*. (García & Riesgo, 2008). La probabilidad es una medición numérica que va de 0 a 1 de la posibilidad de que un evento ocurra. Si da cerca de 0 es improbable que ocurra el evento y si da cerca de 1 es casi seguro que ocurra.

El riesgo afecta a los futuros acontecimientos. El hoy y el ayer están más allá de lo que pueda preocupar, pues se está cosechando lo sembrado previamente con las acciones del pasado. La pregunta es, ¿se puede por tanto, cambiando las acciones actuales, crear una oportunidad para una situación diferente y, con suerte, mejor para el futuro? Esto significa, que el riesgo implica cambio, que puede venir dado por canje de opinión, de acciones, de lugares, el riesgo implica elección y la incertidumbre que esta entraña. Por tanto el riesgo, como la muerte, es una de las pocas cosas inevitables de la vida.

En el pasado los principales riesgos se asociaban con la naturaleza y las catástrofes naturales, en la actualidad se atribuyen a acciones humanas no tanto por las negligencias; mayormente se debe a la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos geológicos, biológicos, financieros y otros son de la civilización, muchos, difíciles de percibir antes de producirse su efecto.

El riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones. 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 últimos años el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales de este tiempo.

La preocupación por el crecimiento exponencial de los riesgos en la sociedad moderna tiene sus proyecciones en el ámbito económico. La volatilidad macroeconómica y financiera, el incremento de la competencia, la sobre regulación, la fluctuación de las monedas nacionales, las crisis energéticas y geopolítica mundial, las amenazas terroristas así como tantos otros peligros e incertidumbres producen en el mundo empresarial y financiero una creciente percepción de los riesgos a los que se enfrentan.(Koprinarov & Empresariales., 2005).

Alguien expresó alguna vez que entre las cosas seguras hoy se encuentra el cambio, por lo que de alguna manera vale decir que la incertidumbre, inseguridad, duda o insuficiente conocimiento acerca del grado que rodea a los hechos económicos y sus resultados, así como la afectación y carácter no deseable de algunos de los efectos que se deriven de ellos, constituyen las bases para la existencia de riesgo. (Borrás, 2000)

Los diversos axiomas de riesgo existentes, demuestran que el mismo es adaptado según la actividad por la cual se exponen los entes económicos, entendiéndose desde distintos puntos de vista, como son:

En Economía: Conjunto de dificultades y peligros que debe afrontar el empresario para conseguir beneficios en su actividad o la probabilidad de no obtener el resultado esperado y deseado. (Wikipedia & Análisis)

Para Instituciones Financieras: El riesgo aparece cuando la entidad asume, mediante la intermediación la responsabilidad de cumplir sus obligaciones con los ahorristas e inversores, lo que va a depender en gran medida de la

amortización a tiempo y en forma de los deudores del banco. Riesgo que asume al financiar a terceros. (Wikipedia R. ).

Para el Mercado Financiero: La imputación de riesgo de un activo financiero en concreto respecto del riesgo de una cartera diversificada, depende de cómo reacciona el rendimiento de ese título a una subida o bajada general de todo el mercado. (Wikipedia R. F.).

De lo expuesto previamente se destacan aspectos relevantes como:

1. El riesgo se asocia con incertidumbres derivadas de acciones.
2. Constituyen las bases para la existencia de riesgo, la inseguridad, la duda, el insuficiente conocimiento y pérdidas. Se refiere a la posibilidad de pérdida, al grado de probabilidad de pérdida y la cantidad de posible pérdida.
3. En el ámbito financiero el riesgo debe entenderse como el grado de incertidumbre de rendimientos esperados en el futuro.

### **1.5. La Evaluación de Riesgo, como un componente en los Sistemas de Control Interno. Su importancia. Contenido de sus Normas.**

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

El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere al mecanismo necesario para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

Los riesgos a nivel global incluye no sólo factores externos sino también internos, interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la Gerencia.

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante. Una vez que tales factores han sido identificados, la Gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

## **1.6. La importancia de evaluar los Riesgos**

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 Riesgo es una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Determinar y caracterizar un riesgo constituye un proceso de autoevaluación en cada uno de los momentos de la actividad productiva, de servicios, administrativa o de dirección, razón por la cual deben ser identificados y evaluados en correspondencia con su importancia, nivel de ocurrencia y magnitud del impacto que se le atribuye.

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.

## **1.7. Normas para la evaluación de los riesgos**

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 fin 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.

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.

**a) 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.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño”; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como “no medidos”. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición

$$PE = F \times V$$

En donde:

PE: Pérdida Esperada o Exposición expresada en pesos y en forma anual.

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

V: Pérdida estimada para cada caso en que riesgo se concrete, expresada en pesos.

**b) 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 adecuadamente 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.

**c) 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.

### **1.8. Evaluación del componente Evaluación de Riesgos**

Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc.)

En resumen, efectuar una evaluación de riesgos que permita a una organización proteger sus medios y recursos en general, los resultados de su gestión y participe como base y sostén de un eficaz Sistema de Control Interno, demanda, sin importar la metodología que se aplique para su determinación específica, la inclusión de elementos determinantes e indispensables, entre los que se destacan por su importancia, como mínimo, los siguientes:

- Determinar e identificar los riesgos que amenazan a la organización.
- Estimar el grado de importancia del riesgo y sus efectos.
- Evaluar la probabilidad de su ocurrencia.
- Clasificar, a partir de la envergadura de los riesgos identificados, el impacto de su ocurrencia, en “mayores”, “moderados” o “menores”.
- Establecer acciones y controles apropiados para atenuar su impacto.

- Organizar un proceso sistémico de “Actividades de Control”, dirigido a evaluar el comportamiento y grado de cumplimiento de los controles establecidos.
- Medir el efecto obtenido sobre un determinado riesgo, mediante evaluaciones sistemáticas.
- Fijar un conjunto de acciones de “Supervisión”, que permita conocer de forma continua, el grado de cumplimiento de los procesos establecidos para minimizar los riesgos al nivel que corresponda.
- Establecer un proceso continuo que permita efectuar una periódica actualización del proceso anterior.

## **1.9. Clasificación general del Riesgo**

Los riesgos han sido clasificados de diferentes maneras. En general teniendo en cuenta el efecto bipolar se pueden clasificar en riesgo puro y riesgo especulativo. El riesgo especulativo es aquel riesgo en el cual existe la posibilidad de ganar o perder, como por ejemplo las apuestas o los juegos de azar, las inversiones. En cambio el riesgo puro es el que se da en la empresa y existe la posibilidad de perder o no perder, pero jamás ganar.

El riesgo puro en la empresa a su vez se clasifica en:

- Riesgo inherente.
- Riesgo incorporado.

El riesgo inherente es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad. Por ejemplo: Choques, colisiones, volcamiento y otros.

El riesgo incorporado es aquel riesgo que no es propio de la actividad, sino que producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros

riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para él y/o para la empresa.

Otro aspecto importante y controvertido ha sido clasificar los tipos de riesgos según el criterio de la estructura y de las principales funciones de una empresa.

### **1.10. Gestión de Riesgos**

La Administración de Riesgos es una función derivada del estudio de las finanzas, que tiene como fin esencial el manejo y la cobertura de los riesgos financieros, para mantener a la compañía en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia de las operaciones y el mantenimiento del capital.

El objetivo es garantizar la solvencia y estabilidad de la empresa, con un manejo adecuado de los riesgos financieros, que permita lograr equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo asumido en las operaciones, de tal forma optimizar la relación riesgo-rendimiento.

Este enfoque sistemático ayuda a organizaciones, sin importar su tamaño o misión, a identificar eventos, medir, priorizar y responder a los riesgos que afectan a los proyectos e iniciativas en marcha, permitiendo que la misma determine qué nivel de riesgos puede o desea aceptar, mientras construye su futuro. Estas entidades tienen la misión de ofrecer a la sociedad un producto o servicio, para lo que ha de utilizar una serie de recursos y asumir un conjunto de riesgos, gestionarlos eficazmente y obtener un beneficio.

El término Administración de Riesgos, Gestión de Riesgos o simplemente Risk Management, es muy utilizado en estos tiempos, especialmente en relación a las pérdidas accidentales de la organización. En esta investigación se empleará el término de Gestión de Riesgos.

La Gestión de Riesgos es de suma importancia para el desarrollo de la actividad gerencial. Sus bondades han sido demostradas satisfactoriamente, permitiendo resultados técnicos económicos de significativo valor.

Propio de economías, es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa y, por tanto, ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles, no sólo para los dueños sino también para otros grupos como los clientes, los tenedores de derechos sobre la empresa (prestamistas, estado, dirección, acreedores, empleados en general y otros) para entidades que sirven a los grupos anteriores y a la sociedad en general (analistas financieros, inversores potenciales, agencias de calificación crediticia y organismos reguladores entre otros.) La creación de valor para estos grupos se traduce en el mediano plazo en valor para los accionistas haciendo crecer los beneficios y la cotización de sus acciones.

Como proceso continuo requiere que las organizaciones desarrollen políticas, métodos e infraestructuras, donde la información que proporciona es una de las claves y el punto de partida fundamental para acertar en la toma de decisiones. Es imprescindible que la alta dirección lidere el proceso de gestión de riesgos desde su implantación hasta la exigencia del control y evaluación bajo criterios de rentabilidad de todas las decisiones tomadas, comenzando por las de importancia estratégica.

Ventajas que propicia la gestión de riesgos a las organizaciones:

1. Facilita el logro de los objetivos de la organización.
2. Hace a las organizaciones más seguras y conscientes de sus riesgos.
3. Mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.
4. Optimiza la asignación de recursos.
5. Aprovechamiento de oportunidades de negocios.
6. Fortalece la cultura del auto-control.
7. Mayor estabilidad ante cambios del entorno.

La Gestión de Riesgos no se limita a un evento o circunstancia. Es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y perne a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización. Involucra a la gente, a todos los

niveles y requiere ver toda la organización como un portafolio de riesgos. Así se distingue que la misma ocupa un lugar y toma una fuerte importancia dentro de la definición más amplia de Administración Empresarial, ya que su función es reducir al mínimo la repercusión negativa de las pérdidas en la organización.

En la vida moderna, más importante que actuar sobre las consecuencias que origina la ocurrencia de riesgos, es considerar y estudiar de forma oportuna las causas que dan lugar a esta ocurrencia y actuar profesionalmente de forma preventiva sobre ellas para evitar y/o minimizar las pérdidas económicas en la organización.

Wilches Chaux, define la Gestión de Riesgos como *“el proceso de toma de decisiones en base a la expectativa de beneficios futuros, ponderando las posibilidades de pérdidas inesperadas, controlar la puesta en práctica de las decisiones y evaluar los resultados de forma homogénea y ajustada según la posición asumida”*. (Wilches Chaux),

Dicha definición implica que se trata de un proceso dinámico, que constituye un medio para un fin y no un fin en sí mismo, ejecutado por toda la organización, cuya implementación proporciona una seguridad no absoluta en cuanto a que el manejo de determinados eventos no afecte al desempeño y alcance de los objetivos empresariales.

Si los riesgos empresariales son principalmente decisiones, eventos o procesos, ejecutados (u omitidos) en situación de incertidumbre, que potencialmente / probablemente originan resultados en forma de pérdidas o de beneficios para la empresa; su gestión debe ser el conjunto de actividades que persiguen el doble objetivo – tanto de proteger la empresa como de explotar oportunidades de beneficio que ofrecen los riesgos.

En términos generales, la gestión de riesgos es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

La gestión de riesgos, sean financieros, de negocios o estratégicos, envuelve actividades que de una forma u otra realiza cualquier empresa bien dirigida, ya que:

- El consejo y la alta dirección deciden en qué negocios se desea estar y con qué estrategia.
- En los procesos presupuestarios se estiman los beneficios previstos en cada negocio con la intervención de sus directivos y del departamento de contabilidad o control de gestión.
- Los directivos de las unidades de negocios toman sus decisiones teniendo en cuenta las posibilidades de éxito y los costos de un fracaso, aunque sea de forma subjetiva.
- Los resultados de esas gestiones se miden a posteriori por el departamento de Contabilidad, comparando con lo presupuestado, analizando las diferencias y calculando la rentabilidad sobre el capital contable para cada unidad de negocio.
- Los auditores internos y externos verifican el valor de las operaciones realizadas, controlando así el desempeño de los gestores.

En la medida en que todas y cada una de las decisiones se toman dentro del marco de la gestión de riesgos y teniendo en cuenta la rapidez y el enorme volumen con que funcionan las empresas, es imprescindible un sistema de información y gestión con velocidad de respuesta muy superior a la de los procesos presupuestarios y elaboración de los estados contables. Las pérdidas que se evitan con ello superan con creces las inversiones materiales y humanas necesarias para realizar la gestión de riesgos.

Se considera que la gestión de riesgos reduce costos para las empresas (de quiebra, de endeudamiento, fiscales, de iliquidez y de infrautilización del capital disponible), lo que se traduce en mayores flujos esperados para los accionistas sin incremento de riesgo y por ende en la creación de valor para el accionista, lo que permite concluir que:

- Cualquier empresa bien dirigida gestiona sus riesgos, pero han de realizarse las inversiones necesarias para que dicha gestión sea sistemática, objetiva y homogénea.
- Gran parte de la gestión de riesgos financieros debe realizarse dentro de la empresa y no por los inversores, sobre todo cuando los gestores tienen más información sobre las posiciones de la empresa en cada momento (lo que sucede casi siempre).
- La gestión integrada de todos los riesgos dentro de la empresa puede contribuir a la creación de valor para el accionista al optimizar la relación rentabilidad-riesgo (logrando la adecuada utilización del capital disponible) y reducir costos.
- La adecuada gestión de riesgos debe servir para mantener o mejorar el nivel de calificación crediticia externo así como facilitar las operaciones con otras empresas que asumen un riesgo crediticio con la entidad.
- La gestión de riesgos ayuda a demostrar a los organismos reguladores e inspectores la capacidad para desarrollar el negocio, salvaguardando los intereses de terceros.

Resumiendo, la gestión del riesgo implica:

- Evitar el riesgo cuando sea posible, y siempre que puedan generarse pérdidas significativas.
- Controlar el riesgo cuando no pueda evitarse en su totalidad, para poder minimizar las pérdidas potenciales.
- Tolerar el riesgo cuando los movimientos tiendan más a ser favorables que adversos, asumiéndolos con capacidad propia a cambio de “disfrutar” de las oportunidades de retorno inherentes.

En los últimos años en Cuba se ha avanzado mucho en cuanto a la identificación y evaluación de riesgos, pero estos avances son aún insuficientes, igualmente, como quiera que estos procesos ocurren en un espacio geográfico, en una

organización particular en, una unidad de análisis determinada, la gestión de riesgos puede tener niveles de desarrollo en unas unidades y otros (niveles de desarrollo) en otras. Por lo que el tema continúa, y será invariablemente, siendo una necesidad de la administración financiera y general de las organizaciones.

### **1.11. Procedimiento para la Gestión de riesgos**

La Gestión de Riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Consiste en un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. Es un término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Puede ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, o producto. (M & p)

Entre los expertos en la materia de gestión de riesgos no hay unanimidad en la segmentación del proceso, aparece definido en diferentes fases, pero sí existe coincidencia en los aspectos claves de dicho proceso que abarca una fase predominantemente cognoscitiva que podría denominarse fase del estudio, otra de carácter práctico, la fase de la implementación y la tercera – la fase de control y la comunicación. En la primera se realizan: la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos. En la segunda se implementa el plan de la respuesta a los riesgos. La tercera fase está formada por las actividades de monitoreo, control y comunicación (Koprinarov M. p., 2005)

Soto (2010), Yero (2010) propone un procedimiento para la gestión de y su Sistematización en la provincia Cienfuegos que consta de 3 etapas:

1. Estudio de Riesgos: Propone la formación del equipo de trabajo, la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos.
2. Implementación: Traza la eliminación o evitación; prevención; reducción; retención y transferencia del riesgo.

3. Control y Comunicación: Plantea monitorear y controlar los riesgos, así como comunicar las amenazas y factores de riesgo.(Soto, 2010) (Yero, 2010)

De cada etapa se derriban pasos, tareas y técnicas que son:

#### Primera etapa “Estudio de Riesgos”

1. Formación del equipo de trabajo. Formación del equipo de trabajo. Establecer planificación del trabajo. Selección de las herramientas a utilizar (DAFO).
  - a. Probabilidad de impactos. Enfoques-Valor Contable. Valor económico-Factores de Riesgos.
2. Identificación de riesgos
3. Identificar la Exposición al riesgo de forma sistemática. Definir Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas (DAFO) a la que se expone la empresa
4. Determina probabilidades de impactos según DAFO. Tormentas de ideas. Trabajo en grupo
5. Análisis de los Riesgos
6. Análisis cuantitativo. Análisis cualitativo. Análisis de cobertura. Definición de cada uno de los perfiles de riesgo. Análisis comparativo y tendencias. Razones. Encuestas-Entrevistas. Técnicas estadísticas-Correlación y frecuencia.
7. Evaluación de los riesgos.
8. Cuantificar el riesgo según técnicas múltiples. Evaluar la evolución del riesgo. Análisis de flujos, análisis de GAP, duración y convexidad, simulación de escenarios, VAR. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización.

## Segunda etapa "Implementación"

1. Eliminación o evitación de riesgo. Ejecutar plan de medidas para reducir las probabilidades de pérdidas a cero. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades. Técnicas estadísticas.
2. Prevención del Riesgo Ejecutar plan de medidas para reducir las probabilidades de pérdidas o frecuencia. Análisis de causa efecto. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades, Técnicas estadísticas
3. Reducción del Riesgo. Ejecutar plan de medidas para limitar las posibilidades de ocurrencia de pérdidas y su severidad. Analizar oportunidades para atenuar debilidad. Análisis de causa efecto. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades. Técnicas estadísticas.
4. Retención del Cambio. Ejecutar plan de medida para absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con recursos propios.
5. Analizar oportunidades para atenuar debilidades. Análisis de causa efecto. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades, Técnicas estadísticas.
6. Transferencia de Riesgo. Ejecutar el plan de medidas para la protección o cobertura del riesgo. Ejecutar plan de medidas para asegurar el Riesgo. Ejecutar plan de medidas para diversificar en riesgo. Analizar oportunidades para atenuar debilidades, Análisis de causa-efecto. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades. Técnicas estadísticas.

## Tercera etapa "Control y Comunicación"

1. Monitoreo de los Riesgos. Diseñar indicadores de resultados: eficiencia, eficacia, efectividad, adaptabilidad. Indicadores de resultados.

2. Control de los Riesgos. Sistematizar mecanismos de control y chequeo para la obtención de los datos del monitoreo. Cuadro de mando integral con perspectiva-riesgo.
3. Comunicación. Difundir a todos los trabajadores del sector la información sobre las amenazas y factores de riesgo. Página Web, boletines, informes ejecutivos, información a la asamblea de trabajo.

Esta metodología para un objeto de estudio particular bien definido y para un tipo de riesgo en específico puede ser generalizada, cuando menos adecuada, para la gestión de otros tipos de riesgo y otros objetos de investigación.

### **1.11.1. Métodos y metodologías para el análisis de riesgo**

Dos métodos cualitativos muy conocidos para el análisis de riesgo son el método frecuencia de Prouty y el método del criterio de gravedad o financiero, los cuales evalúan cualitativamente la frecuencia y las consecuencias de los riesgos respectivamente.

#### Procedimiento de Prouty

El método del criterio de frecuencia de Prouty, clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos en:

- Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula, prácticamente el evento no sucede.
- Riesgo ligero: Aunque posible, el evento no podría suceder en el corto plazo.
- Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.
- Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

#### El método del criterio de gravedad o financiero

El método del criterio de gravedad o financiero clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad, agrupándolos del modo siguiente:

- Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume.

- Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
- Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la entidad.

Estos dos procedimientos pueden resultar apropiados cuando no existe información suficiente para hacer una evaluación. Tienen en común la necesidad de opiniones de expertos y la relativa sencillez de la clasificación. Sin embargo, pueden dejar de ser eficaces si esta información subjetiva es tratada como aleatoria. Existen los desarrollos matemáticos específicos para el tratamiento de la información subjetiva e incierta.

#### Estándar Australiano para la Administración de Riesgos AS/NZS 4360:1999

Por su parte la norma AS/NZS 4360:1999 aunque de manera general coincide con los aspectos presentados por la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba, hace énfasis en la necesidad de concebir un modelo para el análisis de los riesgos sustentado en los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad expuestos por las normas de la familia ISO 9000.

#### Administración del Riesgo Operacional (ARO)

Especialistas como DMR-Consulting (2005) proponen un método llamado Administración del Riesgo Operacional (ARO), cuyo objetivo principal es operativizar una metodología de trabajo, incorporando los indicadores necesarios. Además propone:(Quincosa)

- Identificar el riesgo, clasificar e incorporar en la base de datos
- Buscar causas
- Proponer medidas de cambio con base en la gestión de procesos
- Realizar seguimiento

### Informe Turnbull

Pinkerton Consulting and Investigations, empresa consultora inglesa y una de las más grandes del mundo propone como metodología para la gestión de riesgos los requisitos del Informe Turnbull que se resumen en el siguiente cuestionario:

- ✓ ¿Es su empresa plenamente consciente de los riesgos de la organización, y éstos se valoran, comunican y entienden claramente?
- ✓ ¿Tiene su empresa una estructura organizativa que propicie una gestión eficaz y una mitigación de los riesgos?
- ✓ ¿Existe una identificación de los riesgos derivados de la adquisición de la empresa por parte de directivos ajenos a la misma y un control a todos los niveles de su empresa?
- ✓ ¿Es el sistema de valoración de riesgos de su empresa transparente de modo que permita a los accionistas estimar el riesgo?
- ✓ ¿Se considera que la valoración de riesgos es una tarea independiente o está incluida en la actividad de su empresa?

Los requisitos básicos del Informe Turnbull son:

- La junta directiva debe mantener un sistema sólido de control interno.
- Un miembro de la junta deberá realizar una revisión de la eficacia del sistema de control interno de la empresa con una periodicidad mínima anual. La revisión anual tiene que abarcar todo tipo de controles, incluyendo control financiero, operativo, y de conformidad y gestión de riesgos.
- Los miembros de la junta directiva deberán informar a los accionistas de que se ha realizado dicha revisión – normalmente, en el informe financiero y en las cuentas anuales.

### Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC)

Según (Quincosa M. p.) la FAO aplica un sistema que Internacionalmente ha tenido un gran impacto por el enfoque utilizado para la gestión de los riesgos, que es el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), utilizado para la prevención de la seguridad de alimentos. A partir de los resultados prácticos referidos de su aplicación en la industria alimentaria, este sistema se ha venido utilizando y se ha convertido en una práctica aceptada en otros sectores productivos y de servicios, con excelentes resultados.

A partir de esta experiencia (Quincosa) expone la siguiente metodología:

- ✓ Formación de un equipo de expertos y capacitación del personal.
- ✓ Descripción de la actividad, identificación, graficación y verificación de procesos.

Describir la actividad, identificar, graficar y verificar los procesos, son el punto de partida a través del cual el equipo de expertos deberá hacer una descripción completa de cada operación teniendo en cuenta la estructura organizativa, los procesos, los procedimientos y los recursos.

1. Clasificación de Riesgos.
2. Clasificar los tipos de riesgos a los cuales están expuestas las entidades según la actividad, permite la homogeneidad y armonía en el momento de identificar los riesgos ya que elimina la posibilidad de confundir riesgos con las causas que lo originan y permite valorar las posibles consecuencias.
3. Clasificar procesos por nivel de amenaza.
4. Establecer niveles de amenaza para los procesos partiendo de la combinación de probabilidad e impacto que los mismos generen, permite identificar los procesos clave del negocio que conllevan a riesgos importantes. A los procesos de mayor nivel de amenaza se le aplicará el plan de administración específico.

5. Determinación de Puntos Críticos de Control (PCC). Determinar PCC permite separar lo esencial de lo accesorio dentro de cada proceso, a partir de los PCC se establece todo el control del proceso, permitiendo establecer las brechas de vulnerabilidad, las actividades de control que las atenúan, delimita las responsabilidades personales en cada eslabón del proceso y facilita el mecanismo de vigilancia propio para cada parte del proceso. Se recomienda el uso de árboles de decisión como herramienta fundamental para la determinación de dichos PCC.
6. Establecimiento de brechas de vulnerabilidad (causas de riesgos). Establecer brechas de vulnerabilidad facilita la gestión de riesgos ya que estas brechas de vulnerabilidad son las causas que provocan la ocurrencia de riesgos, para hacer un análisis se debe partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificado en estudios anteriores. Debe incluir todos los factores, tanto de origen interno como externo.
7. Establecimiento de límites críticos para cada PCC. Se debe establecer la línea divisoria para juzgar si una operación está funcionando fuera de los parámetros establecidos. A través de los límites críticos se definen los criterios que permiten distinguir entre lo aceptable y lo inaceptable. El establecimiento de estos límites responderá al cumplimiento de lo establecido en los procedimientos que describen las operaciones, instructivos técnicos, parámetros físicos, tiempo y otros aspectos, facilitando de esta manera el control de la actividad.
8. Establecimiento de actividades de control y sistema de vigilancia. Establecer las medidas de control que pueden aplicarse para controlar cada brecha de vulnerabilidad. Posiblemente sea preciso adoptar más de una medida para controlar un riesgo específico, pero es probable que más de un riesgo pueda ser controlado con una determinada medida de control.

El sistema de vigilancia propuesto debe proporcionar la vigilancia a tiempo para poder actuar, detectando oportunamente los cambios que puedan producirse tanto interno como externo.

9. Elaboración del sistema documental de la metodología.

10. Elaboración de las fichas de proceso.

Elaborar fichas de proceso permite contar con el resumen de cada proceso identificado y ofrece la información completa de cómo se ejecuta este y qué es fundamental para comprenderlo y gestionarlo.

Esta metodología, al conformar un equipo de expertos para la gestión de riesgos y capacitar a todo el personal que se involucrará en la gestión de los riesgos empresariales, garantiza desde el comienzo mismo de la gestión parte del éxito. La metodología, además, permite la gestión del riesgo a nivel de cada proceso. Otros de los aspectos relevantes de la propuesta es el considerar la necesidad de organizar a través de la documentación apropiada el proceso de gestión, incluido el proceso de control y la trazabilidad de las operaciones.

Como sucede con la mayoría de los sistemas o metodologías para la organización de una actividad, dígame sistemas de gestión de la calidad, sistemas de APPCC, metodología para la mejora continua, entre otros, donde existen regulaciones, normas u otras disposiciones generales que establecen las pautas más importantes e imposibles de obviar, cada entidad debe establecer sus propios sistemas y métodos como "trajes a la medida" identificando y teniendo en cuenta sus características propias.

## CAPÍTULO II

## **2. CAPITULO II: PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE RIESGOS EN LA UNIDAD BÁSICA NO.4 DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO MINORISTA DE CIENFUEGOS.**

En este capítulo el modelo propuesto para la administración de los riesgos empresariales tiene como referencias fundamentales la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba, en el Componente Gestión y Prevención de Riesgo. El proceso de administración de riesgos propuesto en esta investigación, basado en la normativa AS-NZS 4360-1999 tiene como hilo conductor la figura No. 3.1 el procedimiento sigue los siguientes pasos: Identificación de riesgos, Análisis de riesgos, Evaluación de riesgos, Tratamiento de los riesgos, Monitoreo y revisión y Comunicación y consulta.

### **2.1. Análisis de la metodología**

Entre los autores de las metodologías estudiadas existe coincidencia en los aspectos claves del proceso de gestión de riesgos, pues la mayoría coincide en que se deben analizar, identificar, clasificar, evaluar, controlar, comunicar y monitorear los riesgos. Esto no quiere decir que todos tengan el mismo criterio, pues hay quienes toman aspectos en cuenta que otros pasan por alto

La norma australiana(AS/NZS 4360 1999 establece el contexto como paso número uno. (Soto y Yero, 2010) y (Quincosa, 2005) exponen la necesidad de formar un equipo de trabajo para comenzar el proceso de gestión de riesgos. DMR-Consulting (2005) lo hace a modo de cuestionario. Así cada uno adecua el procedimiento conforme a su criterio y lo hace flexible acorde a las características de la empresa

Para la identificación de riesgos (Soto y Yero) proponen definir Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades a las que se exponen la empresas.Determinar probabilidades de impactos según DAFO. Utilizar técnicas como: Tormentas de ideas y trabajo en grupo

(Quincosa, 2005) Propone hacer una descripción completa de cada operación teniendo en cuenta la estructura organizativa, los procesos, procedimientos y recursos. Por su parte la norma(AS/NZS 4360 1999) propone juicios basados en la experiencia y en los registros, diagramas de flujo, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.

Para realizar el análisis de riesgos (Soto y Yero, 2010) proponen un análisis cuantitativo, cualitativo y de cobertura. Definir cada uno de los perfiles de riesgo y utilizar técnicas de análisis comparativo y tendencias, razones, encuestas-entrevistas, técnicas estadísticas-correlación y frecuencia. La norma(AS/NZS 4360 1999) pide hacer un análisis cualitativo, semi-cuantitativo, cuantitativo y de sensibilidad. Utilizar como fuentes de información registros anteriores; experiencia relevante, prácticas y experiencia de la industria; literatura relevante publicada; comprobaciones de marketing. En las técnicas incluir entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, utilizar grupos multidisciplinarios de expertos, evaluaciones individuales utilizando cuestionarios; usar modelos de computador, emplear árboles de fallas y árboles de eventos. (Quincosa, 2005) establece brechas de vulnerabilidad, realiza el análisis partiendo de cero y no se basa en esquemas de riesgos identificados en estudios anteriores, incluye todos los factores, tanto de origen interno como externo.

En la clasificación de riesgo el método Prouty clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos en: Riesgo poco frecuente, riesgo ligero, riesgo moderado y riesgo frecuente. El método del criterio de gravedad o financiero clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad, agrupándolos en riesgo leve, riesgo moderado riesgo grave y riesgo catastrófico. (Quincosa, 2005) establece niveles de amenaza para los procesos partiendo de la combinación de probabilidad e impacto que los riesgos generen y aplica el plan de administración específico a los procesos de mayor nivel de amenaza.

Para la evaluación de riesgo (Soto y Yero) exponen cuantificar el riesgo según técnicas múltiples y evaluar la evolución del riesgo, realizar análisis de flujos, análisis de GAP, duración y convexidad, simulación de escenarios, VAR. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización. La norma (AS/NZS 4360 1999) pide comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos lo que posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración.

En el Control y comunicación (Soto y Yero, 2010) propone diseñar indicadores de resultados: eficiencia, eficacia, efectividad, adaptabilidad. Sistematizar mecanismos de control y chequeo para la obtención de los datos del monitoreo, realizar cuadro de mando integral con perspectiva-riesgo. Difundir a todos los trabajadores del sector la información sobre las amenazas y factores de riesgos. La norma (AS/NZS 4360 1999) pide realizar una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante, repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos, desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso.

Con lo antes expuesto quedan claras las diferentes percepciones de los distintos autores de metodologías para gestionar riesgos.

Haciendo un análisis global de los procedimientos relacionados a la gestión de riesgos y las indicaciones de diferentes fuentes de la información, se estima que la norma australiana AS-NZS 4360-1999 es integral porque toma diferentes aspectos que permiten el mejor entendimiento del tratamiento y evaluación de riesgos.

## **2.2. Metodología para la administración de los Riesgos basados en la AS-NZS 4360-1999**

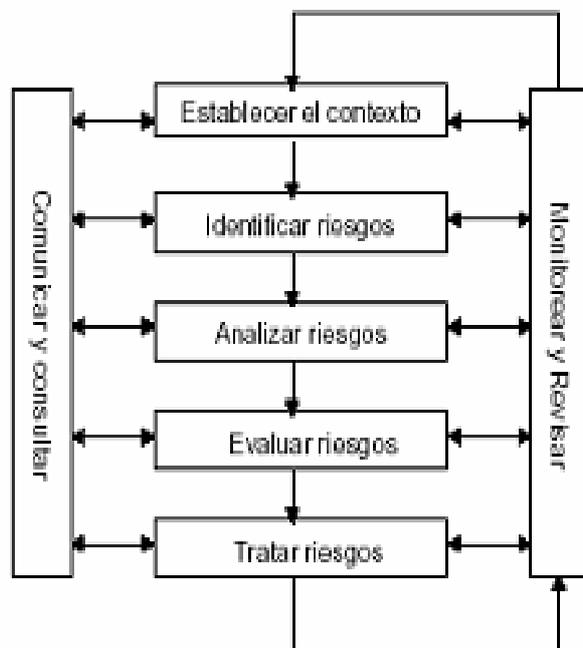
Administración del riesgo

La administración de riesgos es una parte integral del proceso de administración.

La administración de riesgos es un proceso multifacético, aspectos apropiados del cual son a menudo llevados a cabo mejor por un equipo multidisciplinario. Es un proceso iterativo de mejora continua.

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos, conforman la propuesta para la determinación de Riesgos en la Unidad Básica No.4 de la Empresa Municipal de Comercio Minorista de Cienfuegos como se muestra en la figura 1, son los siguientes:

- ✓ Paso No.1 Establecer el contexto
- ✓ Paso No. 2 Identificación de riesgos
- ✓ Paso No.3 Análisis de riesgos
- ✓ Paso No. 4 Evaluación de riesgos
- ✓ Paso No. 5 Tratamiento de los riesgos
- ✓ Paso No. 6 Monitoreo y revisión
- ✓ Paso No.7 Comunicación y consulta



**Gráfico 1:** Metodología para la Administración de Riesgos.

En las próximas secciones se describen cada uno de estos pasos

### **2.2.1. Paso No.1 Establecer el contexto**

#### General

En el Gráfico 1 se muestran los detalles del proceso de administración de riesgos. El proceso ocurre dentro de la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de una organización. Esto necesita ser establecido para definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y para proveer una guía para las decisiones dentro de estudios de administración de riesgos más detallados. Esto establece el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos.

#### Establecer el contexto estratégico

Definir la relación entre la organización y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El contexto incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos (percepciones públicas / imagen), sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización.

Identificar los interesados internos y externos, y considerar sus objetivos, tomar en cuenta sus percepciones, y establecer políticas de comunicación con estas partes.

Puede llevarse a cabo un análisis estratégico. El mismo debería ser endosado al nivel ejecutivo, para que establezca los parámetros básicos y provea una guía en los procesos más detallados de administración de riesgos. Debería existir una estrecha relación entre la misión u objetivos estratégicos de una organización y la administración de todos los riesgos a los cuales está expuesta.

#### Establecer el contexto organizacional

Antes de comenzar un estudio de administración de riesgos, es necesario comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas y objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlos.

Esto es importante por las siguientes razones:

- a) La administración de riesgos tiene lugar en el contexto de las amplias metas, objetivos y estrategias de la organización;
- b) La falla en lograr los objetivos de la organización, o de una actividad específica, o proyecto en consideración, es un conjunto de riesgos que debería ser administrado;
- c) La política y metas de la organización ayudan a definir los criterios mediante los cuales se decide si un riesgo es aceptable o no, y constituye la base para las opciones de tratamientos.

#### Establecer el contexto de administración de riesgos

Deberían establecerse las metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad, o parte de la organización a la cual se está aplicando el proceso de administración de riesgos. El proceso debería ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades.

También deberían especificarse los recursos requeridos y los registros que se van a llevar.

Establecer el alcance y los límites de una aplicación del proceso de administración de riesgos involucra:

- a) Definir el proyecto o actividad y establecer sus metas y objetivos;
- b) Definir la extensión del proyecto en tiempo y ubicación;
- c) Identificar cualquier estudio necesario y su alcance, objetivos y recursos requeridos. Pueden proveer una guía para esto las fuentes genéricas de riesgo y las áreas de impacto.
- d) Definir el alcance y amplitud de las actividades de administración de riesgos a llevar a cabo. Los aspectos específicos que también podrían ser discutidos incluyen lo siguiente:
  - i. Los roles y responsabilidades de las distintas partes de la organización que participan en la administración de riesgos;

- ii. Las relaciones entre el proyecto y otros proyectos o partes de la organización.

### Desarrollar criterios de evaluación de riesgos

Decidir los criterios contra los cuales se va a evaluar el riesgo. Las decisiones concernientes a aceptabilidad de riesgos y tratamiento de riesgos pueden basarse en criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Esto a menudo depende de las políticas, metas y objetivos internos de la organización y de los intereses de las demás partes interesadas

Los criterios pueden estar afectados por percepciones internas y externas y por requerimientos legales. Es importante que los criterios apropiados sean determinados al comienzo.

Aunque los criterios de riesgo son inicialmente desarrollados como parte del establecimiento del contexto de administración de riesgos, los mismos pueden ser posteriormente desarrollados y refinados a medida que se identifican riesgos particulares y se seleccionan técnicas de análisis de riesgos, ejemplo: Los criterios de riesgo deben corresponder al tipo de riesgos y a la forma en que se expresan los niveles de riesgo.

### Definir la estructura

Esto involucra separar la actividad o proyecto en un conjunto de elementos.

Estos elementos proveen una estructura lógica para identificación y análisis lo cual ayuda a asegurar que no se pasen por alto riesgos significativos. La estructura seleccionada depende de la naturaleza de los riesgos y del alcance del proyecto o actividad.

## **2.2.2. Paso No. 2 Identificación de riesgos**

### General

Este paso busca identificar los riesgos a administrar. Es crítica una identificación amplia utilizando un proceso sistemático bien estructurado, porque los riesgos potenciales que no se identifican en esta etapa son excluidos de un análisis

posterior. La identificación debería incluir todos los riesgos, estén o no bajo control de la organización. La intención es generar una lista amplia de eventos que podrían afectar al cumplimiento de los paradigmas empresariales.

#### ¿Cómo y por qué pueden suceder?

Habiendo identificado una lista de eventos, es necesario considerar causas y escenarios posibles. Hay muchas formas en que se puede iniciar un evento. Es importante que no se omitan las causas significativas.

#### Herramientas y técnicas

Los enfoques utilizados para identificar riesgos incluyen “*checklists*”, juicios basados en la experiencia y en los registros, diagramas de flujo, “*brainstorming*”, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas. El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades bajo revisión y los tipos de riesgos.

### **2.2.3. Paso No. 3 Análisis de riesgos**

Los objetivos de análisis son separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar consideración a las fuentes de riesgos, sus consecuencias y las probabilidades de que puedan ocurrir esas consecuencias. Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades. Se analiza el riesgo combinando estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes.

Se puede llevar a cabo un análisis preliminar para excluir del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto. De ser posible los riesgos excluidos deberían listarse para demostrar que se realizó un análisis de riesgos completo.

#### Determinar los controles existentes

Identificar la administración, sistemas técnicos y procedimientos existentes para controlar los riesgos y evaluar sus fortalezas y debilidades. Pueden ser

apropiadas las herramientas utilizadas como asimismo los enfoques tales como inspecciones y técnicas de auto-evaluación de controles ('CSA').

### Consecuencias y probabilidades

La magnitud de las consecuencias de un evento, si el mismo ocurriera, y la probabilidad del evento y sus consecuencias asociadas, se evalúan en el contexto de los controles existentes. Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir un nivel de riesgo. Se pueden determinar las consecuencias y probabilidades utilizando análisis y cálculos estadísticos.

Alternativamente cuando no se dispone de datos anteriores, se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejan el grado de convicción de un individuo o grupo de que podrá ocurrir un evento o resultado particular.

Para evitar prejuicios subjetivos cuando se analizan consecuencias y probabilidades, deberían utilizarse las mejores técnicas y fuentes de información disponibles.

Se pueden incluir las siguientes fuentes de información:

- a) Registros anteriores;
- b) Experiencia relevante;
- c) Prácticas y experiencia de la industria;
- d) Literatura relevante publicada;
- e) Comprobaciones de *marketing* e investigaciones de mercado;
- f) Experimentos y prototipos;
- g) Modelos económicos, de ingeniería u otros;
- h) Opiniones y juicios de especialistas y expertos.

Las técnicas incluyen:

- a) entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés
- b) utilización de grupos multidisciplinarios de expertos

- c) evaluaciones individuales utilizando cuestionarios
- d) uso de modelos de computador u otros
- e) uso de árboles de fallas y árboles de eventos.

Siempre que sea posible, debería incluirse el nivel de confianza asignado a las estimaciones de los niveles de riesgo.

### Tipos de análisis

El análisis de riesgos puede ser llevado con distintos grados de refinamiento dependiendo de la información de riesgos y datos disponibles. Dependiendo de las circunstancias, el análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo o una combinación de estos. El orden de complejidad y costos de estos análisis en orden ascendente, es cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo. En la práctica, a menudo se utiliza primero el análisis cualitativo para obtener una indicación general del nivel de riesgo. Luego puede ser necesario llevar a cabo un análisis cuantitativo más específico. El detalle de los tipos de análisis es el siguiente:

#### a) Análisis cualitativo

El análisis cualitativo utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. Estas escalas se pueden modificar o ajustar para adaptarlas a las circunstancias, y se pueden utilizar distintas descripciones para riesgos diferentes.

El análisis cualitativo se utiliza:

- ✓ como una actividad inicial de tamiz, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado;
- ✓ cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo; o
- ✓ cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.

#### b) Análisis semi-cuantitativo

En el análisis semi-cuantitativo, a las escalas cualitativas, se le asigna valores. El número asignado a cada descripción no tiene que guardar una relación precisa con la magnitud real de las consecuencias o probabilidades. Los números pueden ser combinados en cualquier rango de fórmula dado que el sistema utilizado para priorizar confronta el sistema seleccionado para asignar números y combinarlos. El objetivo es producir un ordenamiento de prioridades más detallado que el que se logra normalmente en el análisis cualitativo, y no sugerir valores realistas para los riesgos tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo.

Se debe tener cuidado con el uso del análisis semi-cuantitativo porque los números seleccionados podrían no reflejar apropiadamente las relatividades, lo que podría conducir a resultados inconsistentes. El análisis semi-cuantitativo puede no diferenciar apropiadamente entre distintos riesgos, particularmente cuando las consecuencias o las probabilidades son extremas.

A veces es apropiado considerar la probabilidad compuesta de dos elementos, a los que se refiere generalmente como frecuencia de la exposición y probabilidad. Frecuencia de la exposición es la extensión a la cual una fuente de riesgo existe, y probabilidad es la chance de que, cuando existe esa fuente de riesgo, le seguirán las consecuencias. Deberá ejercerse precaución en las situaciones en que las relaciones entre los dos elementos no es completamente independiente, ej. Cuando hay una fuerte relación entre frecuencia de la exposición y la probabilidad.

Este enfoque se puede aplicar en el análisis semi-cuantitativo y cuantitativo.

#### c) Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades (en lugar de las escalas descriptivas utilizadas en los análisis cualitativos y semi-cuantitativos) utilizando datos de distintas fuentes. La calidad

del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados.

Las consecuencias pueden ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, o extrapolando a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos o humanos, o cualquier otro criterio. En algunos casos se requiere más de un valor numérico para especificar las consecuencias para distintos momentos, lugares, grupos o situaciones.

La probabilidad es expresada generalmente como una probabilidad, una frecuencia, o una combinación de exposición y probabilidad.

La forma en que se expresan las probabilidades y las consecuencias y las formas en que las mismas son combinadas para proveer un nivel de riesgo variarán de acuerdo con el tipo de riesgo y el contexto en el cual se va a utilizar el nivel de riesgo.

La tabla de No.1 muestra el análisis cualitativo y cuantitativo de las ocurrencias:

**Tabla No.1** Valoración de las ocurrencias

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA FRECUENCIA	Valor
ALTA	OCURRIRÁ SIEMPRE	3
MEDIA	OCURRIRÁ EN ALGUNAS OCASIONES	2
BAJA	OCURRIRÁ RARAS VECES	1

**Fuente:** Elaboración propia

✓ La materialización de un riesgo puede generar consecuencias diferentes, cada una con su correspondiente probabilidad. Es decir, las que normalmente esperas de un determinado riesgo y que presentan mayor probabilidad de ocurrir, aunque es concebible que se produzcan consecuencias extremas con una probabilidad menor. En la tabla No. 2 se muestra el análisis cualitativo y cuantitativo de la severidad de los riesgos identificados.

**Tabla No. 2** Valoración de la severidad

CATEGORIA DE SEVERIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS CONSECUENCIAS	Valor
BAJA	<p>Ligeras inconveniencias/dificultades en el desempeño de la función/actividad/área.</p> <p>Algunas responsabilidades de la función/actividad/área estarían comprometidas, pero no afectarían la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos.</p> <p>La recuperación de las consecuencias pudiera gestionarse rápidamente sin necesidad de desviar recursos de actividades claves.</p> <p>De las acciones de control se logra minimizar los inconvenientes y se cumple con lo planificado.</p> <p>Los intereses de las partes interesadas no serían afectados.</p>	1
MEDIA	<p>El desempeño de la organización estaría comprometido al punto que se requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en la función/actividad/área.</p> <p>La organización experimentaría dificultades en cumplir con sus compromisos los cuales pudieran poner en peligro algunos intereses del organismo superior (grupo, ministerio, estado, etc.)</p> <p>Las acciones de control se ven comprometidas puede que no se cumpla con lo que se planificó. Dificultades para cumplir con lo que está legislado.</p> <p>Las partes interesadas experimentarían una dificultad considerable en ejercer sus derechos.</p>	2
ALTA	<p>El desempeño de las funciones/actividades/áreas sería severamente afectado y la organización sería incapaz de cumplir la mayor parte de sus obligaciones y responsabilidades.</p> <p>La organización no sería capaz de cumplir con la mayoría de sus compromisos eficazmente.</p> <p>La recuperación de las consecuencias sería muy complicada y tomaría mucho tiempo.</p> <p>Las partes interesadas no podrían ejercer sus derechos.</p> <p>Repercusiones severas afectarían al organismo superior y a los clientes.</p>	3

**Fuente:** Elaboración Propia

✓ El nivel de detección del riesgo indica la habilidad de la organización para detectar a tiempo los indicios que el riesgo se ha iniciado o va a ocurrir. Los mejores indicios son los que dicen, con antelación suficiente, que está ocurriendo un problema que puede ser la causa de un riesgo, de forma que pueda actuarse de acuerdo con lo previsto para evitar que se desarrolle o reducir sus consecuencias. La tabla no. 3 muestra el nivel de detección.

**Tabla No. 3** Valoración de la detectabilidad.

Nivel de detección	Probabilidad de detección	Valor
Bajo	Poca posibilidad de que sea detectado el problema con antelación suficiente.	3
Moderado	En ocasiones se detecta el problema con antelación suficiente.	2
Alto	Alta probabilidad de ser detectado con antelación suficiente.	1

**Fuente:** Elaboración propia

#### **2.2.4. Paso No. 4 Evaluación de riesgos**

En base a los resultados del análisis del riesgo se analiza la evaluación del riesgo, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

✓ La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios a seguir como punto de partida para la toma de decisiones de la valoración cualitativa. En base a esta comparación, se puede considerar la necesidad del tratamiento.

## Procedimiento Cualitativo

**Tabla No. 4** Acciones a tomar según el nivel de riesgos

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>¿Qué hacer?</b>
Tolerable	<p>No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante.</p> <p>Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.</p>
Moderado	<p>Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un periodo determinado.</p> <p>Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias altas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad como base para determinar la necesidad de las medidas de control.</p>
Importante y/o Severo	<p>Se deberán tomar las medidas necesarias para la liquidación de las actividades u operaciones en un breve plazo y proceder a controlar el riesgo. (Atención de la Dirección de la Delegación)</p> <p>Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse la ejecución de la tarea o actividad.(Atención inmediata)</p>

**Fuente:** Elaboración Propia

- Es necesario evaluar para cada riesgo las posibles manifestaciones negativas en el cual se lesiona un punto vulnerable de la entidad, siendo la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa.

### Prioridad de los riesgos

- La prioridad de los riesgos para su tratamiento estarán relacionada con la ocurrencia, la severidad de las consecuencias y la detección de los riesgos. La determinación del Número de Prioridad del Riesgo a través de un análisis S.O.D (Severidad - Ocurrencia - Detección) permitirá ayudar a identificar las prioridades en el tratamiento de los riesgos. Para esto asignamos un valor a la Severidad, a la Ocurrencia y al nivel de Detección y el resultado será SxOxD.
- En dependencia del nivel de riesgos se calificarán los riesgos en severos e Importantes, en moderados y tolerables.

### Manejo de las medidas aplicar

- Se propondrán siempre medidas para los riesgos valorados como moderado o importante, mientras que, para los riesgos tolerables o triviales se puede actuar con mayor flexibilidad y proponer medidas de control en casos significativos.
- Las medidas preventivas establecidas formarán la base para la elaboración del Plan de Prevención de riesgos, etapa posterior a la evaluación de riesgos.
- Cuando el resultado de la evaluación ponga de manifiesto la existencia de un riesgo calificado como severo (consecuencia de una probabilidad alta y de una consecuencia alta), se procederá de inmediato a tomar medidas para reducir el riesgo sin esperar el proceso de planificación. Sucesivamente se establecerán medidas de control para ratificar la conveniencia de las medidas adoptadas o para sustituirlas por otras más convenientes.
- Las medidas o acciones de control necesarias deberán ser determinadas de conjunto con los trabajadores de las áreas, a fin de prevenir o reducir el riesgo de la manera más eficaz y económica posible. Deberá estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la

identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización. Estas medidas se concretan en medidas organizativas, materiales y humanas.

#### Determinación de los puntos de control

- Se realizará por los miembros del comité de control una etapa de información, orientación y trabajo dirigido a la adecuada preparación de los trabajadores sobre la importancia de ésta actividad y lo decisivo de su papel, se les explica el procedimiento para el desarrollo en la determinación de los objetivos de control.
- Es determinante el trabajo coordinado de la administración y el sindicato, dicha actividad podrá ser en asamblea de afiliados o de conjunto con las áreas según apartado anterior, se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar.
- El miembro del comité de control deberá dejar evidencia documental de las acciones realizadas.

#### **2.2.5. Paso No. 5 Tratamiento de los riesgos**

Actuar sobre las causas que originan el riesgo, de forma tal que se disminuyan los efectos adversos del mismo. Esta opción de tratamiento de riesgos se abre en dos opciones: cambiar la probabilidad de ocurrencia para mejorar la probabilidad de resultados beneficiosos y reducir la probabilidad de pérdidas; o cambiar las consecuencias para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos.

Al Plan de Prevención de Riesgos fueron los riesgos de mayor prioridad de manera descendiente y respetando las posibles manifestaciones de los riesgos y sus respectivas medidas de control, obteniendo así un listado con prioridades en orden descendiente.

Se incluyó además aquellos riesgos de muy poca frecuencia pero de consecuencias muy severas.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividades. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el Consejo de Dirección. Se deberá dejar por escrito las acciones realizadas.

Incluir el Plan de Prevención de Riesgos dentro de la Planeación Estratégica de la Delegación con el fin de no sólo alcanzar los objetivos sino de implementar también las acciones y garantizar los recursos necesarios.

#### **2.2.6. Paso No. 6 Monitoreo y revisión**

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.

### **2.2.7. Paso No.7 Comunicación y consulta**

La comunicación y consulta son una consideración importante en cada paso del proceso de administración de riesgos. Es importante desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería encarar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo.

La comunicación y consulta involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un sólo sentido del tomador de decisión hacia los interesados.

Es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que aquellos responsables por implementar la administración de riesgos, y aquellos con intereses creados comprenden la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren ciertas acciones en particular.

Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones de los interesados, según se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión. Los interesados probablemente harán juicios de aceptabilidad de los riesgos basados en su percepción de los mismos.

Dado que los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de los riesgos, así como, sus percepciones de los beneficios, sean identificadas y documentadas y las razones subyacentes para las mismas comprendidas y tenidas en cuenta.

## CAPÍTULO III

### **3. CAPITULO III: Aplicación del Proceso de Gestión de Riesgos en la Unidad Básica No.4 de la Empresa Municipal de Comercio Minorista de Cienfuegos.**

La Unidad Básica No. 4 de la Empresa Municipal de Comercio Minorista de Cienfuegos necesita analizar y evaluar los riesgos en el entorno de la aplicación de la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba, mediante el componente Gestión y Prevención de Riesgos, realizándose su análisis concretamente a través de la norma australiana AS-NZS 4360-1999 para su uso en el procedimiento en la gestión de riesgos.

#### **3.1. Determinación del contexto empresarial. (Paso No.1)**

La Unidad Básica No. 4 de la Empresa Municipal de Comercio Minorista de Cienfuegos, está ubicada en calle 2ne # 4501 entre 45 y 47 en Cienfuegos, la entidad fue creada en el año 1975 y renovada por resolución ministerial 1859 en el año 2005 por solicitud del Consejo de la Administración del Poder Popular Provincial de Cienfuegos, dicha resolución está firmada por José Luí Rodríguez, Ministro de Finanzas en ese entonces.

Las Unidades Básicas se crean en el 1999 y en el caso de la No.4 que abarca los Consejos Populares Rurales (5) del Municipio Cienfuegos los cuales se relacionan:

<u>Consejos Populares</u>	<u>Cantidad de Unidades</u>
• Paraíso	7
• Caunao	8
• Guaos	4
• Pepito Tey	4
• Rancho Luna	5
<b>Total de Unidades</b>	<b>28 Unidades</b>

La estructura actual de dirección es:

<b>Cargo</b>	<b>Subordinación</b>
J. Unidad Básica	Director Empresa
J. Dpto. Comercial	J. Unidad Básica
J. Dpto. Económico	J. Unidad Básica
J. Dpto. Recursos Humanos	J. Unidad Básica

La Unidad Básica cuenta con una plantilla aprobada de (155) Trabajadores, de ellos (145) son fijos y (10) son contratos, desglosados en (28) Administradores, (4) dirigentes, (108) de servicios, (11) técnicos y (4) administrativos.

En el Anexo 1 se muestra el organigrama de la entidad.

La integración política de los trabajadores en su conjunto, está formada por 15 militantes del Partido Comunista de Cuba y 4 militantes de la Unión de Jóvenes Comunista.

La Resolución # 82/2009 dictada por el MEP aprueba el Objeto Empresarial modificado a de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Cienfuegos.

1. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios, en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
2. Brindar servicios gastronómicos en todas sus modalidades en las instalaciones gastronómicas de la Organización Económica Estatal denominada Comercio y Gastronomía del Castillo de Jagua y la Ciudad Nuclear autorizado por el Consejo de la Administración Municipal en coordinación con la Empresa Provincial de Comercio Gastronomía y Servicios de Cienfuegos en pesos cubanos.
3. Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos.
4. Brindar servicios de alquiler de locales, en pesos cubanos.
5. Brindar servicios de transportación de los productos que comercializan y

- de transportación de cargas de acuerdo a las regulaciones del Ministerio del Transporte en pesos cubanos.
6. Brindar servicios de ponchera al sistema del Poder Popular, en pesos cubanos.
  7. Brindar servicios de comedor obrero y cafetería a trabajadores en pesos cubanos.
  8. Brindar servicios de alojamiento no turístico con gastronomía asociada en las instalaciones de la Organización Económica Estatal denominada Comercio y Gastronomía del Castillo de Jagua y la Ciudad Nuclear habilitada al efecto en pesos cubanos.
  9. Brindar servicio de arrendamiento de espacio y medios de pesaje a personas naturales en los Mercados de Artículos Industriales y Agropecuarios Estatales en pesos cubanos.

#### Misión

Brindamos servicios de forma minorista de productos alimenticios y no alimenticios, servicios gastronómicos, de transportación de cargas, alojamiento no turístico y otros servicios con la calidad que de plena satisfacción del consumidor, con fidelidad a los principios de la Revolución cubana y su obra, con honor, dando respuestas ágiles en las unidades, con trabajo en equipo y profesionalidad, garantizando el máximo de eficiencia los objetivos propuestos.

#### Visión:

Somos la empresa de referencia, perfeccionada en la comercialización minorista y demás servicios prestados donde los valores éticos y profesionales de los trabajadores se materializan en la satisfacción de las necesidades clientes y de la población.

#### Principales Proveedores:

- Empresa Cárnica de Cienfuegos.
- Lácteo Escambray.

- Empresa Mayorista de Alimento.
- Cupet.
- Pesca cien.
- Empresa Avícola.
- Ensuna.
- Empresa de Bebida Licores

Principal y único Cliente:

- La Población (Consumidores).

Objetivos de Trabajo

Los objetivos de Trabajo para el Ejercicio Económico del 2011 son:

- Perfeccionar los sistemas de supervisión y Control Interno en la Unidad Básicas y Unidades.
- Lograr el Cumplimiento de los Planes de Circulación Mercantil Minorista, incrementar las Ofertas, Eficiencia en la gestión comercial y calidad de los servicio en la red.
- Cumplimentar un efectivo Control Interno en las Unidades Básica y Unidades sobre la gestión de compra y rotación de los inventarios en toda la red comercial minorista.
- Perfeccionar la política de protección al consumidor en la Unidad Básica y Unidades.

**3.2. Fase de caracterización de factores. (Paso No.2)**

Esta fase comprende la identificación de los eventos (riesgos) que pueden tener una repercusión sobre los objetivos de trabajo, la evaluación de sus variables (frecuencia e intensidad de las consecuencias) y las respuestas y actividades de control.

El reconocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa se incluye en esta fase. Estos objetivos se ramifican por todas las áreas y niveles de dirección de la empresa.

En este paso analizamos específicamente los riesgos de la Unidad Básica No.4, por cada objetivo de Trabajo de la Empresa.

### 3.2.1. Determinación de los riesgos empresariales por Objetivos de Trabajo.

**Tabla No. 5:** Riesgos por Objetivos de Trabajo

No	Objetivos de trabajo	Descripción del Riesgo
1	<p><b>Perfeccionar los sistemas de Supervisión y control interno en la Unidad Básica y Unidades.</b></p>	1. No cuenta con una comisión de supervisión
		2. Mal funcionamiento del grupo de gestión de compra.
		3. No se realiza encuesta a los consumidores
		4. Deficiente chequeo de los Registros Primarios.
		5. Falta de Chequeo a los auto-inventarios de los administradores.
		6. El Arqueo de Caja sorpresivo a las unidades no se realiza.
		7. No está confeccionada una guía por la cual se pueda controlar las unidades.
		8. No se realiza seguimientos aquellos productos novedosos.
		9. No se cuenta con todos los manuales del sistema de comercio.
		10. El personal de servicio a la población no está verificado.
		11. El análisis de los inventarios no se realicen con Rapidez.
		12. Los controles sorpresivos dejan de serlo.
		13. No participan los administradores en los consejos económicos.
		14. Escasez de materiales de oficinas.
		15. Morosidad en las conclusiones de un control.

No	Objetivos de trabajo	Descripción del Riesgo
2.	<b>Lograr el cumplimiento de los planes de Circulación Mercantil Minorista, incrementar las ofertas, eficiencias en la gestión comercial y calidad de los servicio en la red.</b>	16. Provocación de mermas por una incorrecta manipulación de las mercancías.
		17. Errores en la confección de los Planes de Circulación Mercantil.
		18. Demora en los Abastecimientos
		19. Baja calidad de los productos comprados.
		20. No demanda suficiente de los productos que se Cuenta.
		21. Precios no asequibles a la población.
		22. Contratación deficiente.
		23. Incumplimiento en los surtidos.
		24. Faltante en las Unidades. (Centrifuga de Mercancías).
		25. Hurto en las Unidades.
		26. Deficiente promoción de los productos.
		27. Carencia de Equipos de Frió.
		28. Poca capacidad de fuego para la confección de alimentos.
		29. Calidad en los Equipos de Medición no encontrándose certificados.
		30. Desastres Naturales.
		31. Introducción de Mercancías.
		32. Rebajas de Precios no aprobadas.
33. Deudas con los Proveedores.		
34. Errores Contables en el Balance Económicos.		
35. Falta de Capacitación de los trabajadores.		
36. Falta de exigencia administrativa		

No	Objetivos de trabajo	Descripción del Riesgo
3.	<b>Cumplimentar un efectivo Control Interno en las Unidades Básicas y Unidades sobre la gestión de compra y rotación de los inventarios en toda la red comercial minorista.</b>	37.No recepcionar las mercancías al detalle, contando por unidades, referencias, fecha de vencimiento y pesaje para los casos que lo ameriten.
		38. Errores en la recepción de mercancías.
		39. Acceso de personal ajeno a los almacenes.
		40.No actualizar la tarjeta de estiba por tipos de transacción, fecha y productos, y mantener descuadre entre el saldo y las existencias.
		41.Productos cárnicos ligados con productos lácteos.
		42. El personal puede no tener conocimiento de todas las leyes y normativas.
		43.No actualización de los sub. Mayores de inventarios.
		44. Declaración de los sobrantes de Inventarios y no seguimiento de expedientes.
		45.No cumplir las normas de almacenaje establecidas.
		46.No confeccionar los Reportes de Operaciones diarios.
		47. Incumplimiento en los ciclos de inventarios a las unidades.
		48. Falta de conciliación con la Oficoda de los consumidores.
		49.No conciliación con los proveedores de las compras.
		50. Ajustes de Inventarios sin respaldo documental.
		51. Poca seguridad de los almacenes.
		52. Altos niveles de Inventarios.
		53. Traslados entre unidades sin la previa autorización.
54. Poca comunicación con la dirección de la Unidad Básica en lo referente a los inventarios.		
55.No se realiza estudio para la compra de productos liberados.		
56. Mala rotación de los productos almacenados.		

No	Objetivos de trabajo	Descripción del Riesgo
4.	Perfeccionar la política de protección al consumidor en la Unidad Básica y Unidades.	57. Reciclar mercancías declaradas mermas.
		58. Las mercancías recibidas del proveedor pueden no cumplir con las especificaciones.
		59. Alteración de los equipos de medición.
		60. Adulteración de los productos a la venta.
		61. Pizarra Informativa desactualizada.
		62. No exhibición visible de los precios de los productos.
		63. Adulteración de los precios.
		64. Ventas de productos en mal estado ó vencidos.
		65. No divulgar los derechos y deberes de los consumidores.
		66. Maltrato a los consumidores.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3. Análisis de los Riesgos por Objetivos de Trabajo. (Paso No. 3)

En esta fase se caracterizan las condiciones internas y externas de la organización además de reconocer sus objetivos. Estos eventos (Riesgo) se clasifican de internos y externo por cada objetivo de la entidad conformado en tabla. También se hace un análisis de los grados de severidad, ocurrencia y detectibilidad.

En el Comité de expertos de la empresa, se realizó un análisis detallado para seleccionar los riesgos de mayor impacto, utilizando la técnica tormenta de idea y entrevistas a trabajadores y directivos, motivado porque frecuentemente los errores humanos son los contribuyentes principales para los riesgos.

**Tabla No. 6:** Riesgos por Objetivos de Trabajo

**Leyenda**

R-(Riesgo) – E (Externo) - I (Interno) - B (Bajo) - M (Media) - A (Alto) - D (Detectabilidad) - N (Nivel Valorado)

No	Objetivos Trabajos	R	Clasificación		Severidad			Ocurrencia			D	N
			E	I	B	M	A	B	M	A		
1	Perfeccionar los sistemas de Supervisión y control interno en la Unidad Básica y Unidades.	1		X			3		2		3	18
		2		X			3			3	2	18
		3		X	1				2		3	6
		4		X			3		2		3	18
		5		X			3		2		3	18
		6		X	1				2		1	2
		7		X		2			2		1	4
		8		X			3		2		2	12
		9	X				3			3	1	9
		10		X		2			2		3	12
		11		X			3			3	1	9
		12		X		2			2		3	12
		13		X	1					3	1	3
		14		X	1					3	1	3
		15		X			3		2		3	18

No	Objetivos Trabajos	R	Clasificación		Severidad			Ocurrencia			D	N	
			E	I	B	M	A	B	M	A			
2	Lograr el cumplimiento de los planes de Circulación Mercantil Minorista, incrementar las ofertas, eficiencias en la gestión comercial y calidad de los servicios en la red.	16		X			3			2	3	18	
		17					3			3	1	9	
		18				2			2		3	12	
		19				2			2		3	12	
		20			1				2		3	6	
		21					3		2		1	6	
		22		X	1				2		2	4	
		23						3		2		2	12
		24		X				3		2		3	18
		25		X				3		2		3	18
		26		X	1					2		3	6
		27						3			3	1	9
		28						3			3	1	9
		29						3		2		1	6
		30						3	1			3	9
		31		X				3		2		3	18
		32		X				3	1			3	9
		33		X				3		2		1	6
34		X	1					1		3	3		
35		X	1					2		1	2		
36		X	1					2		2	4		

No	Objetivos Trabajos	R	Clasificación		Severidad			Ocurrencia			D	N
			E	I	B	M	A	B	M	A		
3	Cumplimentar un efectivo Control Interno en las Unidades Básicas y Unidades sobre la gestión de compra y rotación de los inventarios en toda la red comercial minorista.	37		X			3	1			3	9
		28		X			3	1			3	9
		39		X		2		1			3	6
		40		X			3		2		3	18
		41		X		2		1			3	6
		42		X		2			2		2	8
		43		X			3		2		2	12
		44		X			3		2		3	18
		45		X	1					3	1	3
		46		X			3	1			3	9
		47		X		2		1			3	6
		48		X			3		2		2	12
		49		X		2			2		2	8
		50		X			3	1			3	9
		51		X			3	1			2	6
		52		X	1				2		1	2
		53		X	1			1			3	3
		54		X	1				2		2	4
		55		X	1					3	1	3
56		X		2		1			3	6		

No	Objetivos Trabajos	R	Clasificación		Severidad			Ocurrencia			D	N
			E	I	B	M	A	B	M	A		
4	Perfeccionar la política de protección al consumidor en la Unidad Básica y Unidades.	57		X			3		2		3	18
		58	X			2		1			2	4
		59	X				3		2		3	18
		60		X			3		2		3	18
		61		X			3		2		2	12
		62		X			3		2		3	18
		63		X			3			3	3	27
		64		X			3		2		3	18
		65		X			3		2		2	12
		66		X			3	1			3	9

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4. Evaluación de Riesgos. (Paso No. 4)

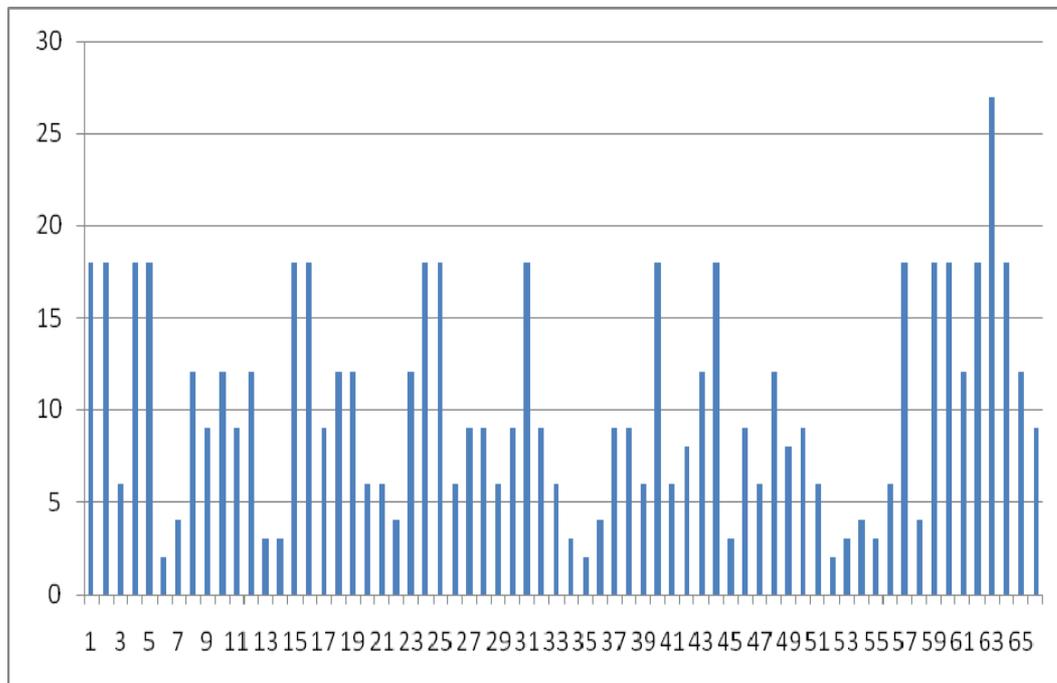
Una vez determinados los niveles de ocurrencia, severidad y detectabilidad se determina el nivel de riesgo mediante la fórmula SXFXD. Finalmente los riesgos se clasifican en: Severos e Importantes, en moderados y tolerables según se detalla a continuación: de 66 riesgos detectados 17 que representan el 26%, se considera importantes, 10 (15%) se consideran moderados y 39 (59%) se consideran tolerables.

- ✓ Importantes (18-27)      17 -- 26%
- ✓ Moderados (12-17)      10 -- 15%
- ✓ Tolerables (1-11)      39 -- 59%

Para los riesgos importantes y moderados, se tomarán medidas preventivas que se asentarán en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos, sin embargo para los riesgos tolerables las medidas estarán encaminadas al nivel y grado de

prioridad del riesgo. La siguiente figura muestra la relación gráfica de los riesgos y su nivel de importancia.

**Gráfico 2:** Evaluación de Riesgos.



**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4.1. Objetivos de Control

El diseño de los objetivos de control debe abarcar lo que cada departamento, unidad o sección necesita para evitar que los riesgos se materialicen, respondiendo a la estrategia que la dirección desee seguir para minimizar los riesgos sobre qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregarse, entonces estará en condiciones de analizar cuales instrumentos le permitirán llevar a cabo tal estrategia, considerando siempre la relación costo-beneficio.

Los objetivos de Control han sido determinados a partir de los riesgos importantes y tolerables. La tabla No. 7 y No. 8 muestra la relación de los riesgos con los objetivos de control.

**Tabla No. 7:** Objetivos de Control a Considerar en los Riesgos Importantes.

Riesgo	Descripción del Riesgo	Objetivos de Control
01	No cuenta con una comisión de supervisión.	Garantizar las supervisiones establecidas a nivel de Empresa.
02	Mal funcionamiento del grupo de gestión de compra.	Garantizar las compras óptimas para la entidad.
04	Deficiente chequeo de los Registros Primarios.	Monitorear los documentos primarios de la Unidad.
05	Falta de Chequeo a los auto-inventarios de los administradores.	Cumplimentar las regulaciones del proceso de inventarios.
15	Morosidad en las conclusiones de un control.	Entregar en tiempo las informaciones para una rápida toma de decisiones.
16	Provocación de mermas por una incorrecta manipulación de las mercancías.	Cumplir con las Normas de Inventarios.
24	Faltante en las Unidades. (Centrifuga de Mercancías)	Garantizar la no existencia de faltantes.
25	Hurto en las Unidades.	Garantizar la no existencia de faltantes.
31	Introducción de Mercancías ajenas.	Garantizar la no ocurrencia de hechos delictivos.
40	No actualizar la tarjeta de estiba por tipos de transacción, fecha y productos, y mantener descuadre entre el saldo y las existencias.	Garantizar la no ocurrencia de hechos delictivos.
44	Declaración de los sobrantes de Inventarios.	Cumplimentar las regulaciones del proceso de inventarios.
57	Reciclar mercancías declaradas mermas.	Garantizar la no ocurrencia de hechos delictivos.
59	Alteración de los equipos de medición.	Certificar los equipos de medición.
60	Adulteración de los productos a la venta.	Garantizar la no ocurrencia de hechos delictivos.
62	No exhibición visible de los precios de los productos.	Cumplir las políticas de protección al cliente.
63	Adulteración de los precios.	Garantizar la no ocurrencia de hechos delictivos.
64	Ventas de productos en mal estado ó vencidos.	Cumplir las políticas de protección al cliente.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla No. 8:** Objetivos de Control a Considerar en los Riesgos Moderados.

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Objetivos de Control</b>
08	No se realiza seguimientos aquellos productos novedosos	Establecer políticas de innovación.
10	El personal de servicio a la población no está verificado.	Cumplir las regulaciones de inducción del área de capital humano.
12	Los controles sorpresivos dejan de serlo.	Garantizar la privacidad de las informaciones de control.
18	Demora en los Abastecimientos.	Garantizar la cadena logística.
19	Baja calidad del producto comprado.	Establecer la política de selección de proveedores.
23	Incumplimiento en los surtidos	Garantizar las mercancías mínimas para la venta.
43	No actualización de los sub. Mayores de inventarios	Cumplimentar las regulaciones del proceso de inventarios.
48	Falta de conciliación con la Oficoda de los consumidores.	Garantizar la compatibilización con los organismos de planificación.
61	Pizarra Informativa desactualizada.	Cumplir las políticas de protección al cliente.
65	No divulgar los derechos y deberes de los consumidores.	Cumplir las políticas de protección al cliente.

Fuente: Elaboración propia

### **3.5. Tratamiento de los Riesgos. (Paso No. 5)**

Se estructura el Plan de Prevención de Riesgos por objetivos, siendo evaluado por el Comité de Prevención y Supervisión de la empresa con el fin no solo de alcanzar los objetivos sino de:

- ✓ Implementar las acciones y garantizar los recursos necesarios.
- ✓ Registrar todas las acciones planificadas, mediante formatos establecidos.
- ✓ Comunicar a las partes interesadas los resultados obtenidos en la ejecución del Plan de Prevención.

**Tabla No. 9** Modelo del Plan De Prevención de Riesgos.

No.	OBJETIVOS	RIESGOS	POSIBLE MANIFESTACION NEGATIVA	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDA
1	Perfeccionar los sistemas de supervisión y Control Interno en la Unidad Básicas y Unidades	1-No cuenta con una comisión de supervisión	Descontrol	Crear comisión de Supervisión y presentarla a los trabajadores.	Consejo de Dirección	Director Unidad Básica No. 4	01-06-2012
		2-Mal funcionamiento del grupo de gestión de compra	Incremento de los Inventarios, poca satisfacción de la demanda.	Efectuar Estudio de Mercado antes de ser efectuada la compra	Presidente Grupo de Compra	Sub. Director Comercial	Trimestral. 08-06-2012 14-12-2012
		4-Deficiente chequeo de los Registros Primarios	Vales con tachadura, Sub. Mayores desactualizados.	Planificar en los planes de trabajo el chequeo sistemático.	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	29-07-2012 30-11-2012
		5-Falta de Chequeo a los auto inventarios de los administradores	Posibles Faltantes	Chequeo Sistemático de los Inventarios.	Sub. Director. Económico	Área Económica.	29-07-2012 30-09-2012 30-11-2012
		8-No se realiza seguimientos aquellos productos novedosos	Desvió de Mercancías.	Supervisar mediante Chequeo Sorpresivo	Sub. Director Comercial	Área Comercial.	08-06-2012 14-08-2012 14-12-2012
		10-El personal de servicio a la población no está verificado	Poca Venta, Maltrato a la Población.	Calificar y verificar a los trabajadores de servicios.	Sub. Director Recursos Humanos.	Área Recursos Humanos.	30-06-2012

No.	OBJETIVOS	RIESGOS	POSIBLE MANIFESTACION NEGATIVA	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDA
2	Lograr el Cumplimiento de los Planes de Circulación Mercantil Minorista, incrementar las Ofertas, Eficiencia en la gestión comercial y calidad de los servicio en la red.	12- Los controles sorpresivos dejan de serlo	Fuga de Información y descontrol Administrativo.	Continuar realizando los chequeo y evitar la fuga de información	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		15 Morosidad en las conclusiones de un control	Descontrol Económico y Administrativo.	Ser ágil en las conclusiones de controles efectuados.	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		16- Provocación de mermas por una incorrecta manipulación de las mercancías	Afectación al Plan de Circulación Mercantil	Aplicar las medidas necesaria a los infractores según Decreto 249	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		18- Demora en los Abastecimientos	Incumplimiento de la Contratación y afectación a las Ventas.	Demanda a la Sala Económica del Tribunal por Afectación Económica.	Director Unidad Básica No. 4	Asesor Jurídico.	30-06-2012
		19- Baja calidad de los productos comprados	Poca Demanda y Lenta Rotación de los Inventarios.	Exigir Certificados de Calidad en las Compras	Director Unidad Básica No. 4	Grupo de Compra	30-06-2012
		23- Incumplimiento en los surtidos	No se Representan las Variedades de los Productos	Exigir el cumplimiento de los Contratos	Director Unidad Básica No. 4	Grupo de Compra	30-06-2012
		24- Faltante en las Unidades. (Centrifuga de Mercancías)	Descontrol Económico	Realizar los Inventarios Físicos de 100% al Cierre de Mes	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	31-07-2012
		25- Hurto en las Unidades	Afectación Económica	Completar los Agentes de Seguridad y Guardia Obrera	Sub. Director RRHH.	Administradores	30-06-2012
		31- Introducción de Mercancías	Corrupción, Incumplimiento de las Ventas	Supervisión, Control y Monitoreo a las Ventas.	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012

No.	OBJETIVOS	RIESGOS	POSIBLE MANIFESTACION NEGATIVA	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDA
3	Cumplimentar un efectivo Control Interno en las Unidades Básica y Unidades sobre la gestión de compra y rotación de los inventarios en toda la red comercial minorista	40- No actualizar la tarjeta de estiba por tipos de transacción, fecha y productos, y mantener descuadre entre el saldo y las existencias	Descontrol Económico	Cumplimentar lo establecido de la Norma Ramal No. 15	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	15-07-2012
		43-No actualización de los sub. mayores de inventarios	Descontrol Económico	Fiscalizar y Controlar el cumplimiento del Control Interno.	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		44- Declaración de los sobrantes de Inventarios	Descontrol Económico	Agilizar la documentación de los Sobrantes	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		48- Falta de conciliación con la Oficoda de los consumidores.	Extracción de Productos por encima de los Consumidores Reales.	Conciliar con las Oficodas y la Mayorista.	Sub. Director Comercial	Área Comercial.	30-06-2012

No.	OBJETIVOS	RIESGOS	POSIBLE MANIFESTACION NEGATIVA	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDA
4	Perfeccionar la política de protección al consumidor en la Unidad Básica y Unidades	57- Reciclar mercancías declaradas mermas	Engaño al Consumidor	Fiscalizar y Controlar las mermas	Sub. Director Comercial	Área Comercial.	31-07-2012
		59- Alteración de los equipos de medición	Engaño al Consumidor	Certificar los Equipos de Medición	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	15-08-2012
		60- Adulteración de los productos a la venta	Engaño al Consumidor	Fiscalizar y Controlar las Normas Técnicas de los Productos.	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		61- Pizarra Informativa desactualizada	Desinformar al Consumidor	Hacer cumplir con el Programa de Protección al Consumidor	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	Permanente todos los Lunes
		62- No exhibición visible de los precios de los productos	Desinformar al Consumidor	Hacer cumplir con el Programa de Protección al Consumidor	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		63- Adulteración de los precios	Engaño al Consumidor	Hacer cumplir con el Programa de Protección al Consumidor	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		64- Ventas de productos en mal estado ó vencidos	Engaño al Consumidor	Hacer cumplir con el Programa de Protección al Consumidor	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012
		65- No divulgar los derechos y deberes de los consumidores	Desinformar al Consumidor	Hacer cumplir con el Programa de Protección al Consumidor	Director Unidad Básica No. 4	Consejo de Dirección	30-06-2012

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.6. Monitoreo y Revisión (Paso No. 6)**

Es preciso que los riesgos y la efectividad de las medidas de control de cada uno, sea monitoreado y supervisado para tener la seguridad de que las condiciones cambiantes, tanto internas como del entorno, no alteren las prioridades del tratamiento de los mismos. Además contribuye a la identificación de las nuevas fuentes de riesgos y por consiguiente el comienzo del tratamiento de los nuevos riesgos identificados.

El monitoreo es parte obligatorio de las condiciones para un buen funcionamiento de la gestión de riesgos. Pero para realizarse es menester diseñar e implantar un sistema de mecanismos de medición y de seguimiento de las actividades expuestas a riesgos.

Establecer un plan de monitoreo que permita evaluar el cumplimiento del plan de prevención.

### **3.7. Comunicación y Consulta (Paso No. 7)**

En cada paso del proceso de administración de los riesgos es importante mantener una adecuada comunicación de los interesados. En cada paso debe existir una forma en que se comunique el trabajo que se está realizando con los riesgos.

Esta comunicación debe preverse en ambas direcciones, es decir, solamente no estará concebida esta como un flujo de información hacia los interesados, debe existir la retroalimentación del emisor con los criterios de todos los involucrados, de manera que exista comunicación sobre el control ejercido, es decir información de los Supervisores hacia los niveles correspondientes, incluido el auditor, y asesoría con el fin de lograr mejoras en el ejercicio de la auditoría Interna.

Una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

## CONCLUSIONES

## 4. CONCLUSIONES

1. Con el trabajo realizado mediante la norma AS-NZS 4360-1999 se utiliza normas de reconocimiento internacional y se cumple con la variable independiente. De igual manera el entendimiento de la gestión de riesgos mejora el proceso y discrimina riesgos simplificando su accionar y por ende se cumple la variable dependiente.
2. El resultado de este trabajo de gestión de riesgo permitió conocer específicamente el proceso de gestión y trabajar en los riesgos importantes y tolerables.
3. La aplicación de esta norma permitió aumentar el conocimiento sobre la gestión de riesgos, permitiendo que este proceso se integre a la gestión empresarial.
4. Se garantiza en la entidad, la instrucción de los pasos a seguir en la gestión de riesgos y puede ser utilizada para garantizar la eficiencia de los procesos.
5. En la Unidad Básica No. 4 donde se desarrolla esta investigación basada en la norma australiana AS-NZS 4360-1999, no difieren con lo que estipula la Resolución No. 60/2012 de la Contraloría General de la República de Cuba, en cuanto al componente Gestión y Prevención de Riesgos.

## RECOMENDACIONES

## **5. RECOMENDACIONES**

1. La experiencia de la implementación de la Gestión de riesgos mediante La norma AS-NZS 4360-1999 se debe llevar a otras Unidades Básicas de la Empresa.
2. La Unidad Básica No.4 de la Empresa Municipal de Comercio Minorista de Cienfuegos, implemente el Plan de Prevención de Riesgos.
3. Esta tesis pase a formar parte de las bases de datos que se conforman a partir de los estudios de riesgos realizados y presentados en la Universidad de Cienfuegos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argentina, I. d. (1975). Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Argentina: Buenos Aires.
- Borrás, R. L. (2001). *Análisis de Incertidumbre y Riesgos para la Toma de Decisiones*. México.
- C. I. (2004). <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.html>. Recuperado el 15 de noviembre de 2011
- Cátacora, & E. C.-M. (1996). [www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml) - En caché - Similares. Recuperado el 19 de noviembre de 2011
- Catácora, & L. é. (1996:23). [www.monografias.com/.../etica.../etica-control-cuba2.shtml](http://www.monografias.com/.../etica.../etica-control-cuba2.shtml). Recuperado el 21 de diciembre de 2011
- Chapman, W. L., & Auditoría, P. d. (1965). <http://www.monografias.com/trabajos14/enfoque-gestion/enfoque-gestion.shtml>. Recuperado el 19 de noviembre de 2011
- Cook. *Auditoría*.
- Cuba, C. G., & R. 6. (marzo de 2011).
- E. C., & Auditora., N. y. (s.f.). [www.gestiopolis.com/recursos/.../fulldocs/.../ctinmegp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/.../fulldocs/.../ctinmegp.htm)
- E. p. (1999). <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/erpjoel.htm>. Recuperado el 19 de noviembre de 2011
- Ensuncho, D. J., & C. d. (1993). : <http://www.udea.edu.co/doc/o000495.html>. Recuperado el 19 de noviembre de 2011
- García, & Riesgo, T. G. (2008). [www.iit.upcomillas.es/docs/TM-06-009.pdf](http://www.iit.upcomillas.es/docs/TM-06-009.pdf). Recuperado el 21 de diciembre de 2011
- Holmes. (1993). *Principios y Procedimientos de Auditoría*. México.
- Holmes, C. I.-M. (1994:3). [www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml) . Recuperado el 21 de diciembre de 2011
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/erpjoel.htm>. (1957). Recuperado el 2011 de noviembre de 2011, de Examen del Control Interno, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría México.
- Interno, E. C., & Auditoría, N. y. (s.f.). [www.gestiopolis.com/recursos/.../fulldocs/.../ctinmegp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/.../fulldocs/.../ctinmegp.htm) - En caché - Similares. Recuperado el 3 de diciembre de 2011
- Koprinarov, & Empresariales., M. p. (2005). [www.monografias.com/.../riesgos-empresariales2.shtml](http://www.monografias.com/.../riesgos-empresariales2.shtml). Recuperado el 21 de diciembre de 2011

- Koprinarov, M. p. (2005). *www.monografias.com/.../riesgos-empresariales.shtml* . Recuperado el 22 de diciembre de 2011
- Larsen, M. W. (1977). *Auditoría*. México.
- Leonard, & Interno-Monografía.com, C. (1990:33). *www.slideshare.net/efce/control-interno-1267481*. Recuperado el 19 de diciembre de 2011
- Llorens, J. M. (2003). *Manual del Auditor*.
- M, A., & p, E. p. (2005). *www.monografias.com/...riesgos/toma-decisiones-evaluacion-identificacion-riesgos2.shtml*. Recuperado el 22 de diciembre de 2011
- M. d., & COSO, N. c. (s.f.). *http://www.econet.uncu.edu.ar/instituto/pdf/trabajos/t42.pdf*. Recuperado el 15 de noviembre de 2011
- M. G. (2002). *http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin*. Recuperado el 19 de septiembre de 2011
- Meigs, W. (1994). *Principios de Auditoria*. México: Diana.
- Meigs, W., & I. d. (1994-49). *www.pymesgestionpanama.com/.../68-importancia-de-los-controles-internos.html* . Recuperado el 21 de diciembre de 2011
- Montaña, E. M., & P. d. (2003). *http://www.gobiernoMorea.com*. Recuperado el 2011 de noviembre de 2011
- Montgomery, C. d., & Interno, C. (1991). *www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/ayj6.htm* . Recuperado el 19 de noviembre de 2011, de Evaluación del sistema de control interno propuesto en-Eumed.net.
- Naranjo, A., & Control, A. y. (2005). *http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistcartera.htm* , 2005. Recuperado el 19 de septiembre de 2011
- P. C. (2011).
- Poch, & Interno-Monografía.com, C. (1992:17). *de: http://www.monografias.com/trabajos14/enfoque-gestion/enfoque-gestion.shtml*. Recuperado el 9 de diciembre de 2011
- Precios, M. d. (septiembre de 2003). Resolución No.297. pág. 2003.
- Públicos, I. M., & Interno, E. d. (1957). *http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/erpjoel.htm*. Recuperado el 2011 de diciembre de 2011
- Quincosa. (s.f.). *www.monografias.com/.../riesgos.../riesgos-empresariales2.shtml*. Recuperado el 22 de diciembre de 2011
- Quincosa, M. p. (s.f.). *www.monografias.com/.../riesgos.../riesgos-empresariales2.shtml*. Recuperado el 22 de diciembre de 2011

- Quincosa, M. p. (s.f.). [www.monografias.com/.../riesgos.../riesgos-empresariales2.shtml](http://www.monografias.com/.../riesgos.../riesgos-empresariales2.shtml). Recuperado el 22 de diciembre de 2011
- Redondo, & Interno, C. (1993). [www.slideshare.net/efce/control-interno-1267481](http://www.slideshare.net/efce/control-interno-1267481) - *En caché - Similares*. Recuperado el 19 de noviembre de 2011
- Redondo, C. I. (1993:267). *Tomado:www.slideshare.net/efce/control-interno-1267481* .
- Wikipedia, & Decisiones, A. d. (s.f.). [www.mitecnologico.com/.../TomaDeDecisionesBajoModelosDeCertidumbreIncertidu..](http://www.mitecnologico.com/.../TomaDeDecisionesBajoModelosDeCertidumbreIncertidu..) --Recuperado el 22 de diciembre de 2011
- Wikipedia, R. F. (s.f.). [es.wikipedia.org/wiki/Categoría:Riesgo\\_financiero](http://es.wikipedia.org/wiki/Categoría:Riesgo_financiero). Recuperado el 22 de diciembre de 2011
- Wikipedia, R. F. (s.f.). [www.scribd.com/doc/59754201/Riesgo-financiero](http://www.scribd.com/doc/59754201/Riesgo-financiero) . Recuperado el 22 de diciembre de 2011
- Wilches Chau, C. y. (s.f.). [www.snet.gob.sv/Documentos/conceptos.htm](http://www.snet.gob.sv/Documentos/conceptos.htm). Recuperado el 22 de diciembre de 2011
- Willingham, J. J., & A. C. (1982). <http://www.monografias.com/trabajos14/enfoque-gestion/enfoque-gestion.shtml>. Recuperado el 2011 de noviembre de 22

## **BIBLIOGRAFÍA**



## 7. BIBLIOGRAFÍA

(2011a). *www.snet.gob.sv/Documentos/conceptos.htm*.

(2011b). *wikipedia.org/wiki/Categoría/Riesgo/financiero*.

(2003). *http://www.gobiernoMorea.com*.

Auditora, N. y. (n.d.). *www.gestiopolis.com/recursos/fulldocs/ctinmegp.htm*.

Auditoría, N. y. (2011). *www.gestiopolis.com/recursos/fulldocs/ctinmegp.htm*.

Borrás, R. L. (2001). Análisis de Incertidumbre y Riesgos para la Toma de Decisiones.

*http://www.monografias.com/trabajos12/cosocoso2.html*.

Cátacora, & E. C.-M. (1996). *www.monografias.com/trabajos10/coniconis.html* En caché.

Cátacora, & L. é. (1996). *www.monografias.com/etica/etica-control-cuba2.shtml*.

Cátacora, & L. é. (1996:23). *www.monografias.com/.../etica.../etica-control-cuba2.shtml*.

Recuperado el 21 de diciembre de 2011. (n.d.). .

Chapman, W. L. (1965). Auditoría, P. d.

*http://www.monografias.com/trabajos14/enfoquegestion/enfoquegestion.shtml*.

Comisión de Procedimientos de Auditoría. (1957).

*http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/gererpjoel.htm*.

Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución 60.

Cook, Winkel. (2011). Auditoría. Cuba.

E. p. (1999). *http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/gererpjoel.htm*.

Ensuncho, D. J. (1993). *http://www.udea.edu.co/doco000495.html*.

Estudio y Evaluación del Control Interno. (2007).

*http://www.economista.cuba/webcu/Diciembre\_2007*.

- Finanzas al Día. (1999). *Subsistemas de Contabilidad Control Interno*. Cuba.
- García. (2008). Riesgo, T. G. [www.itup.com/illasesdocs/TM06009.pdf](#).
- Gómez, Giovanni E. (2011). Control Interno.  
[http://www.gestiopolis.com/canales/financier/articulos/no11/controlinterno.htm](#).
- González, María. (2007). El Control Interno. [http://www.gestiopolis.com/dir/gpfin](#).
- Holmes, C. I.M. (1993). *Principios y Procedimientos de Auditoría*. Mexico.
- Holmes, C. I.M. (1994). .
- Koprinarov, & Empresariales. (2005). [www.monografias.com/riesgo/empresariales2.shtml](#).
- Koprinarov, M. p. (2005). [www.monografias.com/riesgo/empresariales.shtml](#).
- Larsen, M. W. (1977). *Auditoría*. Mexico.
- Leonard, & Interno. (1990). Monografía.
- Llorens, J. M. (2003). *Manual del Auditor*.
- M, A, & p, E. p. (2005).  
[www.monografias.com/riesgo/tomadecisionesevaluacion/identificacion/riesgos2.shtml](#)  
 l.
- M. d., & COSO. (2011). [http://www.econetunc.edu.ar/instituto/pdf/trabajost42.pdf](#).
- M. G. (2002). .
- Meigs, W . (1994).  
[www.pymes.gestionpanama.com/68/importancia/loscontrolesinternos.html](#).
- Meigs, W. (1994). *Principios de Auditoría*. Mexico.
- Montgomery, C. d. (1991). Evaluación del sistema de control interno propuesto en  
 Eumed. [www.eumed.net/course/cone/colatcu2011/ayj6.htm](#).
- Naranjo, A. (2005). Control, A. y.

Norma Australiana AS-NZS 4360-1999 Administración de Riesgos. (1999). .

P. C. (2011). (2011). .

PCC. (2011). Lineamiento Económico del VI Congreso del PCC.

Poch. (1992). Monografía.

*<http://www.monografias.com/trabajos14/enfoquegestion/enfoquegestion.html>*.

Precios, M. d. (2003). Resolución No.297.

Públicos, I. M. (1957).

*<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/full/docs/gererpjoel.htm>*.

Quincosa, M. p. (2011a). .

Quincosa, M. p. (2011b). .

Quincosa. (2011). .

Redondo. (1993). Interno, C.

Redondo, (1993). C.I. *[www.slideshare.net/efcecontrol-interno1267481](http://www.slideshare.net/efcecontrol-interno1267481)*.

*Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. (1975). . Argentina.*

Wikipedia. (2011). Decisiones, A. d.

*[www.mitecnologico.com/TomaDeDecisionesBajoModelosDeCertidumbreIncertidu](http://www.mitecnologico.com/TomaDeDecisionesBajoModelosDeCertidumbreIncertidu)*.

Wikipedia, R. F. (2011). .

Willngham, J. J. (1982). .

## ANEXOS

## Anexo 1: Organigrama

### UNIDAD BASICA No. 4

