

*Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales*

Departamento de Contabilidad y Finanzas

*Título: Gestión y Prevención de Riesgos en la
Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos*

*Tesis en Opción al Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas*

Por Autor: Miladys Montes de Oca Ramos

Tutor: MSc. María Elena L.Lanes Suárez

Cienfuegos, 2012



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**Título: Gestión y Prevención de Riesgos en la
Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos**

**Tesis en Opción al Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas**

**Por Autor: Miladys Montes de Oca Ramos
Tutor: Msc. Maria Elena LLanes Suárez**

Cienfuegos, 2012



“Si no existe la organización y el control, los planes e ideas, después del primer impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el compromiso y acaba con el tiempo por ser simplemente un recuerdo...”

Ernesto Ché Guevara

DEDICATORIA

A mi abuela, que sin su ayuda y dedicación, no hubiera podido tener los logros que he obtenido en el transcurso de mis estudios.

A mi hija Roxana, por ser lo más importante en mi vida y para que sepa que estudiar no es solo para saber una cosa más, sino para saberla mejor.

A mis padres por darme la vida y enseñarme a vivirla por el camino del bien y la honestidad.

A mi hermano por estar siempre apoyándome.

AGRADECIMIENTO

A mi hija, por ser mi motivo de existir.

A mis padres, por ser ejemplo, su educación y su apoyo, nunca va a ser suficiente lo que pueda hacer por ustedes, nadie los supera.

A mi tutora María Elena, por ayudarme en todo momento y trasmitirme sus conocimientos para hacer posible el desarrollo y terminación de esta investigación.

A Ayaney por toda la ayuda que me ha brindado, la cual fue fundamental en la realización de este trabajo de diploma.

A todas mis amigas, que de una u otra forma me han brindado su optimismo y apoyo, en especial Annia, Belkis, Dayana y Yurianela.

A mis compañeros de trabajo por darme fuerzas para seguir adelante.

A todos muchas gracias.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo titulado “**Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos**”, tiene como objetivo principal rediseñar y validar la Gestión y Prevención de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos. Esto permitió identificar, evaluar y proponer el plan de prevención de riesgos para la empresa.

En la entidad objeto de estudio se requiere realizar el rediseño y validación del componente a partir de los cambios en la normativa y los resultados obtenidos en la aplicación de la guía de control interno que permita determinar los riesgos garantizándole mantener un control oportuno de la actividad económica, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el uso eficiente de los recursos a disposición de la organización, con el objetivo de aportar una seguridad aceptable sobre el nivel de riesgos que se posee con los objetivos fijados por la misma.

Para alcanzar este objetivo se utilizaron diferentes técnicas como el estudio de la bibliografía, análisis de documentos, entrevistas y encuestas, las cuales fueron procesadas mediante el programa de Análisis Estadístico Descriptivo SPSS y el método delphi para el criterio de expertos. Se consultó una variada bibliografía actualizada, proveniente de autores de reconocidos prestigio. Todas las técnicas empleadas contribuyeron a facilitar la ejecución del rediseño y validación del componente Gestión y Prevención de Riesgos, y llegar a conclusiones que proporcionaron emitir recomendaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en la entidad.

Índice de Contenido

1	Capítulo I: Marco Teórico Referencial	1
1.1	Introducción	1
1.2	Origen y Antecedentes de los Sistemas de Control Interno.	8
1.3	El Control Interno en Cuba.	11
1.3.1	Lo que se puede lograr con el Control Interno	17
1.3.2	Comportamiento del Control Interno en la actualidad.	18
1.4	Orígenes del Riesgo	19
1.5	Definiciones, componentes y fuentes de riesgo.	19
1.6	Identificación de Riesgos.	23
1.7	Clasificación de los riesgos empresariales	23
1.8	La importancia de la Gestión y Prevención de los Riesgos.	26
1.9	Experiencia de la Gestión y Prevención de Riesgos en Cuba.....	30
2	Capítulo II: Rediseño del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.	32
2.1	Caracterización de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.....	32
2.2	Diagnóstico del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.	39
2.3	Rediseño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgo.	41
3	Capítulo III. Validación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.	53
3.1.	El método Delphi. Características Generales.	54
3.2.	Aplicación del Método Delphi.....	55
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES	65
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	66
	BIBLIOGRAFÍA	68
	ANEXOS.....	

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

1.1 Introducción

Dentro del conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar por la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. Hoy día, los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. 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 fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Durante mucho tiempo existieron diversos criterios acerca de la definición de Control Interno. No existía una visión tan amplia y un enfoque tan integrador como el que existe actualmente, el cual se logra por primera vez, en 1992, con el Informe de COSO. Esta definición es compartida hoy en el mundo por controlados y controladores, y propició que en Cuba también se proyectara el Control Interno de una forma amplia y abarcadora, a partir de la Resolución No. 297 del 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

En la Resolución, se expuso la necesidad de implantar el Control Interno y la importancia del mismo, se consideró que era aplicable para todo el país, se estableció la definición y los objetivos del Control Interno, sus características generales, las limitaciones y definió los cinco componentes, así como sus respectivas normas, para su implantación.

En el año 2003 el extinto Ministerio de Auditoría y Control emitió la Resolución No. 013 donde se establecen las formas en que se elaboran los planes de medidas contra la corrupción, las ilegalidades y las indisciplinas. Esta Resolución es derogada y en el año 2006 el mismo Ministerio dicta la Resolución No. 13 donde se aprueban las indicaciones para la elaboración y el control sistemático del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Para el año 2009 se aprueba por la Asamblea Nacional del Poder Popular la Ley No.107 “De la Contraloría General de la República” vigente desde el 1ro de agosto del 2009, la misma designa en

su artículo 11 la definición de términos, dentro de los cuales se encuentra el término Sistema de Control Interno y lo define como: “las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, y los objetivos a conseguir”.

Por la necesidad de perfeccionar el Control Interno la Contraloría General de la República aprueba la Resolución 60/2011 en la cual aconseja dejar sin efecto legal las Resoluciones 297/2003 y la número 13/2006, lo que se cumplimentó con la Resolución No. 117, el 28 de Marzo de 2011 del Ministerio de Finanzas y Precios y por la Resolución No. 122/2011 de la Contraloría General de la República, respectivamente.

La Resolución 60/2011 como herramienta de trabajo perfeccionada presenta los siguientes cambios en la normativa referente a la Resolución 297/2003. (1)

- Unifica y actualiza los documentos normativos rectores relacionados con el control interno y la prevención, para alcanzar así integralidad en el contenido, al tiempo de facilitar el trabajo de directivos y controladores.
- Se actualiza la definición de control interno, y se logra con ello que sea más amplia y completa.
- Retoma los principios de control interno fijación de responsabilidades, cargo y descargo, los cuales no habían sido mencionados en la anterior normativa.
- Flexibilidad en el diseño del sistema de control interno, a fin de adecuar a este a la estructura y tamaño de la organización.
- Integra el plan de prevención al componente gestión y prevención de riesgos.
- Se incluye la rendición de cuentas, desde la óptica de la gestión de la administración pública, como una norma dentro del componente información y comunicación.
- Se precisa en el componente actividades de control que los documentos pueden estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo los que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.
- Por su importancia dedica un capítulo al control interno de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La Resolución No. 60/2011 establece que el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con varios principios básicos dentro de los que se encuentran la legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidades, cargo y descargo y autocontrol.

Señala, además, que el Sistema de Control Interno diseñado tiene la característica de ser integral, pues, considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y con la participación total de todos los trabajadores; además es flexible porque responde a las características y condiciones propias, lo que permite su adecuación periódica y es razonable porque está diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades. (2)

El Sistema de Control está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: (2)

- Ambiente de Control.
- Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

Existe una relación directa entre los objetivos, que una entidad busca conseguir y estos componentes, los cuales se requieren para lograr su finalidad. Todos ellos se modifican y se actualizan por cambios ocurridos en la organización, motivados por cualquier situación, ya sea interna o externa. También tienen una relación directa con las tareas y aspectos que se toman en cuenta en el Plan de Prevención, las cuales hacen variar consecuentemente tanto los riesgos, como las actividades de control, concebidas en los procedimientos definidos y en el propio sistema.

La Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República establece en su componente Gestión y Prevención de Riesgos las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

El riesgo es un concepto que se puede considerar, fundamentalmente, por su vínculo con todo el que hacer; casi podría afirmarse que no hay actividad de la vida, los negocios, o de cualquier otro

asunto que no incluya el riesgo; es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló, al igual que la mayoría de las especies animales, maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

Existen varias formas de abordar el tema de los riesgos, dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros.

En el contexto económico actual la evaluación de los riesgos sólo logrará resultados convincentes enfrentando los problemas de un modo integrado, continuo y generalizado en todos los eslabones de la estructura empresarial.

Un aspecto que resulta muy importante para el logro de los resultados esperados lo constituye el Plan de Riesgos, el cual debe enriquecerse sistemáticamente a partir de las nuevas circunstancias y experiencias prácticas que incidan en su contenido, adquiriendo así un carácter ágil y dinámico, en correspondencia con la realidad y el entorno.

Cada entidad debe confeccionar su propio plan de riesgos siguiendo las Indicaciones Generales aprobadas por la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC), pero ajustándolos a sus propias características y peculiaridades, tomando en cuenta las particularidades de su actividad y de su capital humano, para lograr que el mismo, lejos de ser un documento más, se convierta en una verdadera herramienta de trabajo capaz de crear un clima de control, seguridad y disciplina en la organización.

En el marco de las nuevas concepciones de control interno y la importancia que dentro de este tema tiene la gestión y prevención de riesgos para el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones, se inicia esta investigación en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), ubicada en la Zona Industrial No. 2 de O' Bourke, dirigida a gestionar y prevenir los riesgos que afectan a la entidad, según la nueva Resolución.

Por ello se propone la siguiente **situación problemática**: La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, no tiene rediseñado la gestión y prevención de riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo según la Resolución No 60 de la CGRC.

Se define como problema de la investigación: ¿Cómo gestionar y prevenir acontecimientos subsecuentes en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos?

Hipótesis:

Si se gestionan y prevén los acontecimientos subsecuentes en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos ello posibilitará adoptar medidas de control que permitan minimizarlos, limitarlos o prevenirlos para el logro de los objetivos propuesto.

El objetivo general de la presente investigación consiste en: Rediseñar y Validar la Gestión y Prevención de los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo en la Empresa Pesquera Industria de Cienfuegos.

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

- 1- Estudiar el Marco Teórico referencial.
- 2- Caracterizar la entidad objeto de estudio.
- 3- Diagnosticar los Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.
- 4- Rediseñar el Componente de Gestión y Prevención de riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.
- 5- Validar el Componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

Variables de Investigación

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

Métodos y técnicas utilizadas en la investigación:

El método analítico-sintético utilizado para la revisión y búsqueda de información de las diversas bibliografías y otros documentos, y de esta forma establecer los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación y la fundamentación de la propuesta.

El método histórico-lógico se empleó para contextualizar el problema de investigación y estuvo vinculado a la construcción del marco teórico de la investigación.

De los métodos empíricos de investigación:

- ✚ La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.
- ✚ El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.
- ✚ La entrevista realizada a cuadros, dirigentes y trabajadores sobre acontecimientos y problemas relacionados con el objeto de la investigación.
- ✚ Estudio de documentación.
- ✚ Método de criterio de expertos.

De los métodos Matemáticos.

- ✚ Estadística Descriptiva donde se utilizó el paquete de programas SPSS 19.0.
- ✚ Hojas de cálculo EXCEL.

Diseño de la Investigación.

La investigación está diseñada de acuerdo a los objetivos generales y específicos definidos, y en correspondencia con ellos, estructurada en tres capítulos:

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

Capítulo II: Rediseño del Componente Gestión y Prevención de riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

Capítulo III: Validación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

En el **Capítulo I**, se exponen los antecedentes del control interno, sus definiciones y la evolución del mismo, además se realiza un análisis de los riesgos, donde recoge sus orígenes,

conceptos, normas para su evaluación y otros aspectos que brindan una amplia información sobre el tema en cuestión. En el Capítulo II, En esta parte de la investigación se hará una caracterización de la entidad y se realizará un diagnóstico de los riesgos por áreas a partir de la aplicación de la guía de control interno y de encuestas por áreas. Además, se rediseña el componente de gestión y prevención de riesgos en la entidad objeto de estudio. En el Capítulo III se valida el rediseño propuesto del componente gestión y prevención de riesgos, a través del criterio de expertos y utilizando el método Delphi.

Esta investigación conducirá a alcanzar resultados para la mejora continua en el tratamiento de los riesgos, a través de su gestión y prevención, de forma cada vez más efectiva, para reducir a niveles aceptables sus impactos adversos.

La novedad de la investigación, es realizar la gestión y prevención de los Riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, formando parte del cronograma de implementación de la Resolución 60/2011 de la (CGRC), específicamente en el componente nombrado “Gestión y Prevención de Riesgos”.

1.2 Origen y Antecedentes de los Sistemas de Control Interno.

La primera definición de “control interno” apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

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”.

El Control Interno “comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información económica, operativa y contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas”. (3)

Es el proceso de determinar lo que se lleva a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes; generalmente, mientras mas claros, completos y coordinados sean los mismos y más largo el período que ellos comprenden, más completo podrá ser el control; sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas.

El sistema de Control Interno ha pasado por diferentes etapas en el cursar de los años, y se ha enmarcado en tres momentos, mecanismos o prácticas para prevenir actividades no autorizadas, lograr que las cosas se hagan y el esfuerzo que se realiza para lograr que se alcancen los objetivos de la entidad.

En su evolución han influido diferentes factores como la competitividad y apertura de mercados, cambios tecnológicos, mayores exigencias de control, nuevas formas de fraudes, necesidad de rendir cuentas y tener información confiable y nuevas leyes.

Con el transcurso de los años el Control Interno ha sufrido diversas transformaciones y ha sido definido por diferentes autores:

William L. Chapman, (1965) plantea que por Control Interno se entiende: "...el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa". (4)

La Federación de Contadores Públicos en Venezuela lo concibe como: "El plan de organización y medidas coordinadas adaptadas al negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada entidad". (5)

Para el Colectivo de Autores de Auditoría Montgomery 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". (6)

Según el Dr. Jack Alberto Araujo Ensuncho: "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". (7)

Emilio Galindo Huamani lo define como: "una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance". (8)

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

“Un cambio en este sentido se pudo apreciar en 1992, cuando aparece publicado el Informe COSO en los Estados Unidos, el cual constituyó una respuesta positiva a las inquietudes existentes ante la gran variedad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al Control Interno. Su publicación constituyó el resultado de la tarea realizada durante más de 5 años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission National Commission on Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations) (Comisión de Organizaciones Auspiciadoras); con el objetivo de ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades y establecer un marco para los conceptos de Control Interno que permitan una definición común entre Control Interno y sus componentes.” (9)

El informe tiene una importancia trascendental por dos hechos: primero, se incorpora en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y genera un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban desorden; segundo, se actualiza la práctica del Control Interno, lo mismo que los procesos de diseños, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo, con los siguientes dictámenes externos.

Define al Control Interno como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- ❖ Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad en la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Constituye un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo, y es ejecutado por personas. El Control Interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad, las cuales son penetrantes, inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

Del Control Interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad, está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas. Esta definición de Control Interno es amplia por dos razones:

- Es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vista sobre Control Interno en la administración de sus negocios. De hecho, a menudo ellos hablan en términos de control y están dentro de control.
- Acomoda subconjuntos del Control Interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. De manera similar, un centro dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad, pueden modificarse.

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son: (10)

- ❖ Ambiente Control.
- ❖ Valoración de riesgos.
- ❖ Actividades de control.
- ❖ Información y comunicación.
- ❖ Monitoreo.

1.3 El Control Interno en Cuba.

En Cuba, el Control Interno se limitaba prácticamente al área económica, no se consideraba como una herramienta que permitiera alcanzar las metas y objetivos propuestos en cada entidad. Un elemento que atentaba contra la eficiencia del Control Interno lo constituía el hecho de que las actividades de control ya estaban establecidas de forma global para todas las entidades del país, las cuales minimizan la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces, según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios puso en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que comprendía la definición de Control Interno, el contenido de los componentes Ambiente Control, Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, con treinta y cinco normas para su implementación y evaluación, y en su definición de Control Interno señaló: (11)

“Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes”.

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

Esta normativa asume el concepto aportado por el Informe Coso, explicado en el apartado anterior.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato. De acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad, independientemente de la categoría ocupacional que tengan, debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa, aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados, debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

Con la Resolución 117, el 28 de Marzo de 2011 el Ministerio de Finanzas y Precios y por la necesidad continua de perfeccionar el Control Interno deja sin efectos legales la Resolución 297/2003, del mismo Ministerio, también queda sin efecto la Resolución 13 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control, la cual aprobaba las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, a través de la Resolución 122/2011 de la Contraloría General de la República.

Vinculada a la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios se encontraba la “Ley No.107 de la Contraloría General de la República” vigente desde el 1 de agosto de 2009, la cual designa nombrar en su artículo 11 al Control Interno por Sistema de Control Interno y lo define como: las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, y los objetivos a conseguir se modifican, tal como se detalla a continuación: (12)

- Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito.

- Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda.
- Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico.
- Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

Por la necesidad de perfeccionar el Control Interno la Contraloría General de la República aprueba la Resolución 60/2011 la cual define, “el Control Interno como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas”. (2)

En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

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

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

- a. Integral: considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

- b. Flexible: responde a sus características y condiciones propias, lo que permite su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, para prever que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- c. Razonable: diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, y sus normas actualmente reestructuradas y agrupadas en un número de diecinueve.

- Ambiente de Control.
- Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

AMBIENTE DE CONTROL

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, refleja la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Se considera la base de los demás componentes.

Se estructura en las siguientes normas.

- Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
- Integridad y valores éticos
- Idoneidad demostrada
- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

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

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

- Identificación de riesgos y detección del cambio
- Determinación de los objetivos de control
- Prevención de riesgos de dirección.

ACTIVIDADES DE CONTROL

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

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas.

- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
- Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en las tareas claves.

- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Indicadores de rendimiento y de desempeño.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

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

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación.
- Contenido, calidad y responsabilidad.
- Rendición de cuentas.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

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

- Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.
- Comité de prevención y control.
- Componente Actividades de Control y sus normas.

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser

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

Todos ellos se modifican y se actualizan por cambios ocurridos en la organización, motivados por cualquier situación, ya sea interna, como externa. También tienen una relación directa con las tareas y aspectos que se toman en cuenta en el Plan de Prevención, los cuales hacen variar consecuentemente tanto los riesgos, como las actividades de control, concebidas en los procedimientos definidos y en el propio sistema.

En nuestro país, al igual que en el resto del mundo, y adecuado a nuestras características y condiciones ha sido necesario definir líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección en todas las instancias, en la custodia de los bienes y recursos que el estado ha puesto en sus manos, para lo cual resulta imprescindible disponer de Control Interno.

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

Las entidades implementan el Sistema de Control Interno como un proceso, que aporta un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos. El diseño del Sistema de Control Interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad.

El control interno adecuadamente diseñado y en funcionamiento puede garantizar un grado razonable de seguridad para la consecución de las cuatro categorías de objetivos incluidos en el concepto. La prioridad en cuanto a los objetivos es la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad bajo el esquema legal aplicable.

1.3.1 Lo que se puede lograr con el Control Interno

El control interno permite ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y

normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Con respecto a los objetivos operacionales, es evidente la amplitud y no siempre estarán bajo la decisión total o global de la entidad. El control interno tiene la capacidad de prevenir las opiniones y decisiones equivocadas o los acontecimientos externos que podrían afectar el cumplimiento de las metas operativas.

En los objetivos operativos, el control interno integrado puede aportar datos sobre la seguridad con que la dirección y el consejo de administración esta informando puntual y ampliamente sobre el grado de avance logrado en los objetivos y que constituye la base para las decisiones que deban tomar.

1.3.2 Comportamiento del Control Interno en la actualidad.

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

Con el perfeccionamiento de los Sistemas de Control Interno los beneficios que recibe la entidad cubana son muchos y con variados matices:

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

- ✓ Contribuir al autocontrol de los procesos.

El diseño del Sistema de Control Interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad.

1.4 Orígenes del Riesgo

En muchos de los idiomas modernos el significado de la palabra riesgo tiene las mismas raíces – la española “riesgo”, la francesa “risque”, la italiana “rischio”, la alemana “risiko” vienen del latín “risicare”. En la antigüedad llamaban risicare (latín) a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. (13)

El riesgo ha estado ligado a la humanidad desde sus mismos orígenes, en diferentes aspectos de su quehacer cotidiano como la salud, las cosechas, el préstamo de dinero, el ser asaltado por bandidos o el paso de un agente meteorológico.

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

1.5 Definiciones, componentes y fuentes de riesgo.

Ante todo, la palabra riesgo nos transmite sensación de incertidumbre e inseguridad de que ocurra un acontecimiento que pueda afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

Diversas definiciones de Riesgo aceptadas

- ✓ Incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir.
- ✓ Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.
- ✓ Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto.
- ✓ Grado de probabilidad de pérdida.
- ✓ Amenaza de contingencia dañosa.

- ✓ Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.
- ✓ Causa primaria que da lugar a una pérdida o factor que influencia el resultado de una situación en un momento dado.

Antes de analizar como administrar los Riesgos, se debe conocer definiciones de diferentes autores referentes al significado de riesgo.

El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos sea incierto. (14)

La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. (15)

El riesgo es una posibilidad de sufrir una pérdida o no. (16)

Desde una perspectiva más económica, se entiende por riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tantos efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenaza). (17)

En muchos trabajos en los que se ha definido el riesgo se resalta como algo determinante, “el impedimento, el obstáculo la amenaza, el problema” que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales; apareciendo algunas diferencias en los fragmentos de la conceptualización, pero en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas.

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

Componentes esenciales de la definición de riesgo

Incertidumbre

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

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

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

Probabilidad.

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

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

Otros componentes de la definición de riesgo

Nivel de riesgo:

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

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

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

Peligro y azarosidad:

Se utiliza este término para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar el resultado de una situación en un momento dado. La azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementan o disminuyen) el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.

Actitud ante el riesgo

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

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

Fuentes de Riesgos

Las fuentes de riesgos tienen numerosos componentes, cualquiera de los cuales pueden dar lugar a un riesgo. Algunos componentes estarán bajo el control de la organización, mientras que otros estarán fuera por lo que es importante a la hora de identificar riesgos, considerar tanto los componentes que están bajo control de la empresa como aquellos que no lo están. (19)

Se puede mencionar como fuentes genéricas de riesgo las siguientes:

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

Dando lugar a impactos en áreas como:

- ✚ Los activos y recursos de la organización, incluyendo a su personal.
- ✚ Sus ingresos y a sus derechos.
- ✚ Costos en las actividades, tanto directos como indirectos.

- ✚ En la gente.
- ✚ En la comunidad.
- ✚ En el desempeño de la organización.
- ✚ En la ejecución y en el programa de actividades.
- ✚ En el ambiente.
- ✚ En los activos intangibles tales como la reputación, la imagen, los clientes, entre otros.
- ✚ En el comportamiento organizacional.

1.6 Identificación de Riesgos.

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

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va determinar la existencia de este y si se puede afectar a la empresa o no.

Entre las herramientas fundamentales para identificar los riesgos se encuentran:

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

Las técnicas empleadas dependerán de las necesidades y naturaleza de cada entidad. La identificación de los riesgos constituye un elemento de gran importancia para propiciar que la entidad logre administrar correctamente los riesgos.

1.7 Clasificación de los riesgos empresariales

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

Diversas han sido las clasificaciones que se le han otorgado a los riesgos dentro del enfoque

administrativo de las empresas, pero sin duda alguna, la más acertada por los autores es la de clasificar el riesgo en Puro y especulativo (también conocidos como riesgos financieros).

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

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

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

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

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

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

Otra clasificación es la basada en el criterio de las principales funciones de una empresa. En tal perspectiva los riesgos en una empresa del sector real son fundamentalmente de carácter económico, de mercado, de legalidad, de crédito, organizacional y de carácter tecnológico. (18)

El riesgo económico tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de declinación de la situación financiera, de disminuir el valor de su capital, etc.

Los riesgos de mercado son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta que produce la empresa, con inconvenientes de liquidez etc.

El riesgo legal se presenta con la probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes o porque el contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción, o porque en un negocio internacional aparece una incoherencia normativa de los países involucrados.

El riesgo de crédito se produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales.

El riesgo organizacional es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del control interno, de las normativas del trabajo, etc.).

De carácter tecnológico son los riesgos relacionados con la probabilidad de daños ambientales, averías, incendios, fallas de los equipos tecnológicos, etc.

El riesgo también se puede clasificar como operacional.

El riesgo operacional se define como: "El riesgo de pérdida resultante por fallas en los procesos internos, humanos y de los sistemas o por eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, dejando por fuera los riesgos estratégico y el de reputación".

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

- **Fraude interno:** son los actos que de forma intencionada buscan apropiarse indebidamente de activos de propiedad de la entidad, y que implican al menos a un

empleado de la misma.

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

La tendencia a partir de los años 90 con respecto a los riesgos es a la administración de los mismos por parte de la gerencia de las empresas, a nivel de divisiones, departamentos, actividades o sub-actividades, por lo que se adopta una visión más ampliada del riesgo, incluyendo la parte operativa. Se ha propagado además la tendencia a la elaboración de estándares y normas nacionales para la administración de los mismos y el desarrollo de múltiples sistemas y programas personalizados de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica.

1.8 La importancia de la Gestión y Prevención de los Riesgos.

La gestión y prevención 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. Asimismo, 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 gestión y prevención de riesgos 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 gestión y prevención 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 identificados y evaluados.

Normas para la gestión y prevención de los riesgos:

a) Identificación de los riesgos y detección del cambio:

Es la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan derivarse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad, y operaciones a desarrollar. (2)

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).

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas.

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

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

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

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

b) Determinación de los objetivos de control:

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

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación

de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control dejando evidencia documental del proceso.

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

c) Prevención de riesgos:

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

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgo, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobado por el órgano colegiado de dirección.

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

Los Planes de Prevención de Riesgos se estructuran por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas, medidas a aplicar, responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

1.9 Experiencia de la Gestión y Prevención de Riesgos en Cuba.

La práctica de la Gestión y Prevención de Riesgos cubana se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, ejemplo de las mismas lo constituye la Defensa Civil Cubana, la cual se fundó en 1962; a partir de esta fecha fue creado el Sistema Nacional de la Defensa Civil, el que fue resultado de los análisis posteriores realizados luego de ser gravemente afectado el país por el paso del huracán "FLORA" en octubre de 1963. De tal modo la Defensa Civil de Cuba por su propia concepción, principios de organización, funcionamiento y participación masiva de la población acumula gran experiencia en la Gestión y Prevención de Riesgos desastres originados por peligros hidrometeorológicos, convirtiéndose así en un verdadero sistema de medidas de protección de la población y de la economía del país.

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

La carencia de especialistas de Gestión y Prevención de Riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender la actividad en las entidades, parecen entonces una consecuencia de la falta de integralidad en la aplicación de una política de Gestión y Prevención de Riesgos.

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

Las empresas deben desarrollar su gestión cotidiana en un mundo cada vez más globalizado, en el

cual los recursos humanos, económicos, financieros y medioambientales van en detrimento día a día, desplazándose en conceptos denominados por la incertidumbre e inseguridad y a los cuales tendrán que adaptarse, con el primordial objetivo de subsistir.

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

La gestión y prevención de riesgos debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización, este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la empresa, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso.

El objetivo fundamental, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos.

Capítulo II: Rediseño del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

2.1 Caracterización de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, en forma abreviada EPICIEN, está situada al norte de la bahía de Jagua, con domicilio legal en carretera a Fertilizantes Zona Industrial No. 2, O' Bourke, Cienfuegos. Se subordina al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA) que pertenece al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) y se instituye a través de la Resolución No. 295/2001 del extinto Ministerio de la Pesca (MIP), el día 30 del mes de noviembre del año 2001. Tiene personalidad jurídica propia con código REEUP 111.0.12540. Cuenta con tres grandes ramas de producción: la actividad extractiva de plataforma dirigida a las capturas de camarón y especies de escamas, la actividad acuícola intensiva y extensiva y de producción de alevines que garantizan la semilla para el cultivo de estas especies y el procesamiento industrial y de conformados. Además, cuenta con una terminal refrigerada dedicada al almacenamiento de productos, tanto de la empresa como de terceros y otras actividades de servicios internos.

La plantilla de la Empresa está compuesta por:

Categoría	Cantidad	% del Total
Dirigentes	111	11
Técnicos	143	15
Administrativos	6	1
Obreros	595	63
Servicios	94	10
Total	949	100

Cuenta con una estructura de dirección que permite un adecuado balance entre las estrategias gerenciales y las principales actividades productivas y de servicios, lo que facilita la coordinación, ejecución y control del cumplimiento de las metas organizacionales que sustentan la Política y Objetivos de la empresa y garantiza productos inocuos que se distinguen por su calidad y alto valor nutricional para satisfacer las expectativas y requisitos de los clientes, validadas en su Sistema de Gestión de Calidad que se basa en la mejora continua.

Las actividades de regulación y control se desarrollan a través de 6 direcciones:

- Supervisión y Control.

- Contabilidad y Finanzas.
- Técnica y Energía.
- Acuicultura y Operaciones Pesqueras.
- Gestión de Capital Humano.
- Industria y Calidad.

Las Unidades Empresariales de Base centrarán su atención en la producción y/o prestación de servicios y se denominan:

1. UEB Flota Pesquera Marina de Camarón (CAPSUR): encargada de la pesca extractiva de camarón.
2. UEB Flota Pesquera Marina de Escama (ESCASUR): dedicada a la pesca de especies de escama.
3. UEB Procesadora Industrial (INDUSUR): para el procesamiento Industrial.
4. UEB Extractiva (ACUARODAS): realiza la pesca en presas y micro presas del territorio.
5. UEB de Alevinaje (ALGUAR): centro de alevinaje de Ciprinidos y Clarias.
6. UEB de Alevinaje (ACUICUMAN): centro de alevinaje de Ciprinidos y pesca extensiva en presa y micro presas del municipio de Cumanayagua.
7. UEB de Frigorífico y Comercialización (FRICOM): encargada de la comercialización y almacenamiento refrigerado.
8. UEB de Aseguramiento y Transporte (PROVEJAGUA): dedicada a las actividades de aseguramiento, transporte, servicios internos y de comedor y cafetería a los trabajadores.
9. Unidad Empresarial de Base (GALINDO) dedicada a la ceiba de Clarias en estanques.

Esta estructura organizativa (**Anexo 1**) tiene el encargo social de cumplir con su:

MISIÓN

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

VISIÓN

- Somos una empresa líder en el mercado nacional e internacional distinguida por la calidad y diversidad de los productos pesqueros, sin afectar el ecosistema.
- Los trabajadores y cuadros de dirección han alcanzado un alto grado de compromiso y motivación que les permite obtener mejores resultados.
- Existe un mayor grado de satisfacción de la población con los productos que recibe.

- Se dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad certificado por las normas ISO que garantiza la inocuidad de los alimentos.
- Tecnología moderna en los procesos industriales y una elevada disciplina de mantenimiento y utilización de las mismas que permite la diversificación de las producciones y por ende la sustitución de importaciones.
- Sostenemos una administración responsable del medio ambiente.

Valores compartidos de la Empresa:

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

Espíritu de sacrificio por la labor que realizan.

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

Sentido de humanismo.

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

Sentido de pertenencia.

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

Sentido de la responsabilidad.

- Cumplir con el compromiso contraído ante sí mismo, el colectivo, la familia, y la sociedad,

desarrollando con disciplina, conciencia, eficiencia y calidad las tareas asignadas en pos del cumplimiento del plan.

- Asumir la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral, propiciando un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta ante las situaciones que se presenten.
- Promover un modo de participación democrática, donde los trabajadores se sientan implicadas en los destinos del colectivo laboral, la familia, la comunidad y el país.
- Respetar, apreciar y defender la propiedad social sobre los medios de producción.
- Mantener una conducta positiva ante la preservación del medio ambiente.

Amor al trabajo.

- Entrega total al desempeño cabal de las funciones que realiza, cumpliendo con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
- Poseer la capacidad y motivación necesarias para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad que realizan.
- Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que desempeña.

Lealtad y respeto.

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

Compañerismo y solidaridad.

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

- Autocontrolar las manifestaciones de agresividad que pueden darse hacia otras personas, afectando su integridad física y moral.

Honestidad y sinceridad.

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

Patriotismo.

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

Honradez.

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

Dignidad.

- Tener una conducta consecuente con la ética de la Revolución cubana.
- Combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión.
- Mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana
- Mantener el proyecto de vida individual indisolublemente ligado al proyecto social socialista y

poner el talento al servicio de la Revolución.

- Sentir orgullo de ser cubano y respetar a los símbolos patrios.

Principales Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas:

1. Fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial hasta las UEB.
2. Centro de alto reconocimiento en la captura del camarón marino, acreditado por la comunidad europea.
3. Técnicos y especialistas preparados y acreditados, con años de experiencia en la actividad que desempeñan.
4. Capacidad instalada para la consolidación y desarrollo de la actividad pesquera acuícola y de plataforma.
5. Sistemas de Pagos que estimulan el incremento de la producción, la productividad y la eficiencia.

Debilidades:

1. Falta de modernización e insuficiente equipamiento tecnológico para la producción industrial y la diversidad de productos, así como, para el almacenamiento refrigerado y el transporte especializado en el proceso de distribución.
2. Insuficiente disponibilidad técnica del transporte automotor debido a la sobreexplotación de los equipos.
3. Falta de recursos materiales para garantizar un adecuado mantenimiento y reparación de la técnica industrial (frigorífica), naval y terrestre.
4. Prolongado período de veda del camarón y poco tiempo de explotación de las embarcaciones de esta flota en otras pesquerías.
5. No tener implantado el sistema de Gestión de la Innovación.

Principales Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades:

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

Amenazas:

1. Crisis económica mundial y recrudecimiento del bloqueo por parte de los EEUU.

2. Ofertas de trabajo con mayor atractivo en el entorno, producto al desarrollo del polo petroquímico en la provincia.
3. Insuficiente manifestación de las especies de la plataforma, debido al impacto del cambio climático sobre el ecosistema marino.
4. Imposición de clientes mayoristas por el MINAL.
5. No autorización del organismo superior para recibir el servicio de INTERNET y desarrollar la gestión del conocimiento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2011 - 2015

1. Lograr un sostenido incremento de la disponibilidad financiera que facilite el desarrollo de la entidad.
2. Garantizar la gestión del Capital Humano a través de la implantación de la Norma Cubana 3000 de Gestión Integrada de Capital Humano.
3. Certificar el Sistema de Gestión de la Calidad, según los requisitos de la NC–ISO 9001: 2008 y el programa de aseguramiento de la calidad basado en el HACCP con alcance proceso de camarón; así como, garantizar la calidad e inocuidad de todas las producciones de pescado y productos pesqueros.
4. Utilizar de manera sostenible los recursos pesqueros de las aguas territoriales asegurando una alta calidad y optimizando la producción mediante el valor agregado.
5. Lograr una producción de alevines que garantice la estrategia provincial de siembra, y por tanto una recaptura creciente.
6. Alcanzar una posición activa de aprovisionamiento centrada en las necesidades de los sistemas, procesos y productos que garanticen el flujo ininterrumpido y eficiente de los recursos necesarios para el desenvolvimiento de la empresa.
7. Desarrollar una gestión efectiva de la tecnología existente, logrando los cambios tecnológicos oportunos para el desarrollo de sistemas, procesos, productos y servicios distinguidos.

OBJETIVOS DE TRABAJO AÑO 2011.

- Optimizar la Gestión Económica y Financiera, reduciendo al mínimo indispensable los gastos y costos.
- Producir 541.8 Ton de especies acuícolas y de plataforma y 10.3 millones de alevines.
- Producir 162.9 toneladas de productos pesqueros y conformados
- Lograr ingresos de 6301.1 MP en moneda total.

- Garantizar la calidad e inocuidad de todas las producciones de pescado y productos pesqueros tras la aplicación de los Programas de Aseguramiento de la Calidad basados en el HACCP.
- Perfeccionar y desarrollar la Gestión del Capital Humano con el fin de mejorar competencias e incrementar la productividad
- Fortalecer el trabajo de la actividad de cuadros y reservas y prestar especial atención a la superación y capacitación.
- Lograr un uso racional de los portadores energéticos.
- Garantizar el aseguramiento oportuno de insumos, materias primas y materiales que garanticen el desarrollo de los diferentes procesos productivos.
- Prestar especial atención a las tareas de la defensa, consolidando la organización para el paso a los diferentes períodos y etapas de la guerra.
- Prevenir la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, mediante el fortalecimiento del Sistema de Control.
- Implantar, certificar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad, según los requisitos de la NC-ISO 9001:2008 y el Programa de Aseguramiento de la Calidad basado en el HACCP con alcance Proceso Camarón.

2.2 Diagnóstico del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, se encuentran expuestas a riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la cantidad de sus productos, servicios y empleados. No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, de hecho el riesgo es inherente a los negocios

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

En la comprobación realizada, se aplicó la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno, emitida por la Contraloría General de la República de Cuba (**Anexo 2**), donde se detectaron las siguientes no conformidades por componentes:

Componente I Ambiente de Control

Norma de Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

No existe evidencia de los planes de trabajo de los dirigentes.

No está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad, ni el plan de trabajo en las áreas.

No está desagregado por áreas el plan de presupuesto anual

No existe copia en la Dirección de la UEB del plan individual de funcionarios y dirigentes.

Norma de Integridad y Valores éticos

No se encuentra elaborado como documento el programa de formación de cultura ética de la entidad.

No se ha firmado el código de ética de los cuadros

Se encuentra desactualizado el Convenio Colectivo de trabajo (CCT)

No se ha firmado el Código de ética de los trabajadores en este año

Norma de idoneidad demostrada

No se encuentran los perfiles de competencia o descripción de los puestos de trabajo por cada cargo.

Existen funciones de los trabajadores sin firmar.

Norma estructura Organizativa, asignación de autoridades y responsabilidad

No están organizados los Procedimientos Operacionales de Trabajo.

Norma Políticas y prácticas del persona l

No está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Componente II Gestión y Prevención de Riesgos

Norma Identificación de Riesgos y detección del cambio

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

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

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

Norma Determinación de los objetivos de control

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

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

Norma Prevención de Riesgos

La entidad cuenta con un Plan de Prevención, pero no ajusta a la Resolución 60/11 de la CGRC, y no se encuentra el plan de prevención por áreas

No se ha aprobado el plan de prevención en el consejo de dirección a partir de la nueva Resolución.

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

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

Componente III Actividad de Control

Norma Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

La entidad no tiene habilitado un Expediente de las Acciones de Control que contenga los documentos que muestran los resultados de las acciones de control realizadas y los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y medidas disciplinarias que pudieran derivarse.

Norma Acceso restringido a los recursos, activos y registros

Los trabajadores no portan durante la jornada laboral los solapines de identificación.

Norma Rotación del personal en las tareas claves

No existe un plan de rotación del personal en las tareas claves.

Componente IV Información y Comunicación

Norma Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

La entidad no tiene elaborado un diagrama de flujo de la información.

Componente V Supervisión y Monitoreo

Norma evolución y determinación de la eficacia del sistema de control interno.

No existe evidencia de los planes de medidas a las no conformidades detectadas en la aplicación de la guía de autocontrol por áreas.

Como se observa estas fueron las deficiencias detectadas en cada uno de los componentes de la guía de control interno. En el componente de Gestión y Prevención de Riesgos, que es el objeto de estudio de esta investigación, se determinó que requiere un rediseño en función de los cambios en la normativa por lo importante que resulta para la entidad prevenir o minimizar la ocurrencia de hechos constitutivos de delito, corrupción, indisciplinas e ilegalidades, que afectan su proceso de gestión y el cumplimiento de sus objetivos.

2.3 Rediseño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgo.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos,

actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

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

El rediseño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos se realizó teniendo en cuenta la estrategia y estructura real de la Entidad y se muestra como sigue:

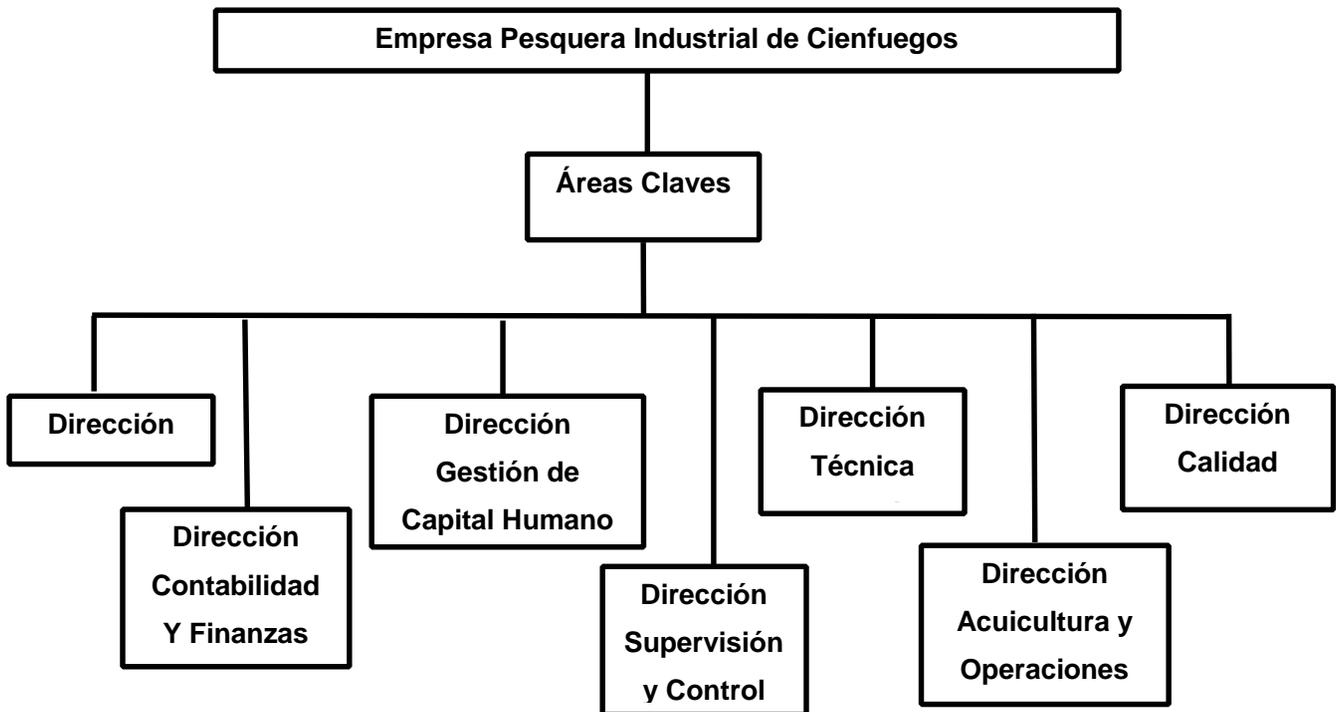


Figura .1 Áreas claves de la empresa. Elaboración propia

Identificación y detección del cambio.

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

Para realizar la identificación de los riesgos en la empresa se realizaron entrevistas y encuentros de intercambio con trabajadores y dirigentes por áreas, quienes por su desempeño y conocimiento aportaron criterios sobre los posibles riesgos de su actividad. La muestra seleccionada fue de un 40 % del total de trabajadores por cada una de las áreas claves definidas en la entidad, con el fin de determinar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

En la figura se muestran las áreas claves de la entidad:

Después de analizar las entrevistas realizadas en las diferentes áreas se obtiene como resultado que el 100% de los encuestados responde que conoce los objetivos, metas y proyecciones trazadas. También el 95% tiene dominio de las funciones del área y reconoce que están identificados los procesos y actividades. Para el 97% un riesgo es la probabilidad de que ocurra algo que afecte el desempeño del trabajo. Además, se pudo identificar un total de 106 riesgos, distribuidos en 7 áreas claves, los cuales están desglosados como sigue:

Riesgos para el Área de Dirección.

1. Comportamiento ético de cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores.
2. Incumplimiento de la política de cuadros.
3. Falta de preparación de cuadros y reservas.
4. Falta de atención a las reservas de cuadros.
5. Que las promociones no provengan de las reservas.
6. La no preparación personal fundamentalmente de dirigentes y órganos de dirección en las nuevas concepciones de la guerra.
7. La desactualización de los planes para Tiempo de Guerra y de Reducción de Desastres.
8. Desactualización del Registro Militar de los trabajadores.
9. Descompletar los recursos de la reserva y no rotarlos en el plazo previsto.
10. Mal funcionamiento del Consejo de Dirección.
11. No tener elaborado la Proyección Estratégica, Objetivos y planes de Trabajo.
12. No realizar la Contratación Económica.
13. No realizar la Asesoría legal establecida.
14. No elaboración y dictamen de documentos legales.
15. Falta de control en la ejecución de la Guardia Obrera.
16. Violaciones de la Seguridad y Protección.
17. No tener definidos los niveles de acceso a las instalaciones.
18. No tener un control adecuado de la seguridad de las instalaciones.
19. No tener elaborado el Plan de Seguridad y Protección.

Riesgos para el Área de Contabilidad y Finanzas.

1. Descontrol del Efectivo en Caja.
2. Incumplimiento en la emisión de cheques.
3. Descontrol de los activos fijos tangibles.
4. Violaciones de control de las cuentas por pagar.

5. Descontrol de los recursos materiales.
6. Descontrol de los útiles y herramientas.
7. Uso indebido del presupuesto de ingresos y gastos.
8. Falta de confiabilidad de la información estadística.
9. Descontrol de los costos de las producciones.
10. Violación de precios
11. Violaciones en la elaboración de las nóminas.
12. Violaciones de control de las cuentas por cobrar

Riesgos para el Área de Gestión del Capital Humano.

1. Violación de los sistemas de pago por resultados
2. Violación de los sistemas de estimulación en MLC.
3. No realización de estudios de organización del trabajo.
4. Incorrecta selección y reclutamiento del personal.
5. Incorrecta confección de las pre nóminas
6. Desactualización de los expedientes laborales.
7. Incumplimiento de la disciplina laboral.
8. Carencia de los medios de protección.
9. Posible factor de riesgos laborales.
10. Falta de conocimiento por parte de la alta dirección y los trabajadores de los planes de emergencia contra incendio
11. Determinación de las competencias laborales
12. Deficiencia en la evaluación del desempeño.
13. Incumplimiento del Plan de Capacitación.
14. Incumplimiento del Sistema de estimulación moral y material.
15. Violaciones del Convenio Colectivo de Trabajo.

Riesgos para el Área de Supervisión y Control

1. Violación del Control Interno.
2. No evaluar la efectividad de las medidas del plan de prevención.
3. Falta de análisis de la disciplina administrativa.
4. No exista control de las relaciones de familiaridad.
5. Incumplimiento de las funciones del Grupo de Control Interno.
6. No tramitar las quejas, denuncias y anónimos.
7. Falta de seguimiento a las acciones de control .

8. Tráfico ilegal, venta, tenencia y consumo de drogas y estupefacientes.
9. Violación del objeto social.
10. Mal funcionamiento del Comité de Prevención y Control.
11. Descontrol de las técnicas informáticas.
12. Uso indebido del correo electrónico.
13. Desactualización del manual de organización.
14. No tener conformado el expediente de acciones de control.
15. No tener control de las acciones correctivas
16. No aplicación de la guía de autocontrol
17. No contar con el plan de aviso en caso de emergencia
18. No tener confeccionado o desactualización del registro de incidencia
19. No tener actualizado el sistema informativo

Riesgos para el Área de Técnica y Energía.

1. Problemas técnicos de las embarcaciones
2. Uso irracional del combustible
3. No suministro oportuno de combustible
4. Pérdidas en el sistema de refrigeración (5% de pérdidas)
5. Pérdidas en la red hidráulica (1 % de pérdidas)
6. Uso irracional de los medios de transporte automotor.
7. Sobreconsumo y penalización en el pago de energía eléctrica
8. Perdidas en el sistema de vapor (5% de pérdidas)
9. Violaciones en el cumplimiento de los establecido para el GPS

Riesgos para el Área de Acuicultura y Operaciones Pesqueras.

1. Violaciones en los POT para la producción de alevines y cría de peces en estanques
2. Violación en la formación y mantenimiento de los bancos de reproducción,
3. Descontrol en el uso del alimento animal , pienso y desperdicio animal
4. Descontrol en el uso del fertilizante
5. Falta de suministro de agua
6. Falta de suministro de hielo
7. Introducción de enfermedades epizoóticas
8. Desvío de las producciones pesqueras
9. Descontrol de las artes de pesca
10. Violación de los POT de siembra de alevines

11. Poca manifestación de las especies pesqueras.
12. Tráfico ilegal, venta, tenencia y consumo de drogas y estupefacientes
13. Violaciones de las regulaciones pesqueras

Riesgos para el Área de Calidad e Industria.

1. Falta de calidad de las producciones de pescado y productos pesqueros.
2. Incumplimiento de las normas (HACCP) de inocuidad de las producciones.
3. No realizar las auditorias internas del Sistema.
4. Insuficientes instrumentos de medición.
5. Descontrol de las muestras de laboratorio.
6. Descontrol en el uso de la materia prima
7. Falta de materia prima
8. Descontrol en el destino del producto terminado
9. Mal estado técnico de los túneles de congelación y cámaras de mantenimiento.
10. Descontrol en el uso de los insumos industriales
11. Falta de suministro oportuno o carencia de algunos insumos industriales
12. Mala calidad de los insumos industriales
13. La no diversificación de las producciones para buscar nuevos renglones productivos
14. Falta de suministro de agua
15. Baja disponibilidad de la técnica industrial
16. Carencia de partes y piezas para los equipos industriales.
17. Mala calidad del producto terminado
18. Violación de las regulaciones medioambientales establecidas por el CITMA.
19. Falta de seguimiento al Plan de Acción para implementar el Sistema de Gestión Medioambiental.

Evaluación de los riesgos por área.

Una vez identificados los riesgos se procede a su evaluación, valorando el nivel de la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de cada riesgo, para esto se aplica el principio de la importancia relativa como lo establece la Resolución 60/11 de la CGRC y que la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, lo explica más ampliamente. Para una mejor precisión en la evaluación de los riesgos, su probabilidad y consecuencia se utilizó lo que de estimación de riesgo plantea la metodología aplicada en la Tesis de Diploma: “El riesgo como componente del control interno en la Cafetería Rápido Malecón” (20).

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

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

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

Nivel Denominación Descripción de la Probabilidad

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

6-10 Moderado Podría ocurrir en algún momento.

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

Nivel Denominación Descripción de las Consecuencias

1-5 Menor • Afectaciones ligeras

6-10 Moderado • Afectaciones moderadas

11-15 Mayor • Afectaciones severas

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

$$VR = P \times C$$

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

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

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

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

A continuación se exponen por cada área el análisis efectuado.

Área : Dirección								
No. Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgo	Nivel de severidad del Riesgo
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1	5					15	75	Moderado
2			11		8		88	Moderado
3			13			12	156	Mayor
4			11		7		77	Moderado
5		6			6		36	Moderado
6	5					14	70	Moderado
7	2					13	26	Menor
8		9		5			45	Moderado
9	3				10		30	Menor
10	3					13	39	Moderado
11	3				10		30	Menor
12	2					15	30	Menor
13	4					14	56	Moderado
14	3				8		24	Menor
15	2					15	30	Menor
16	1				6		6	Menor
17	2				7		14	Menor
18	5					15	75	Moderado
19	3					13	39	Moderado

Área: Contabilidad y Finanzas								
No. Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgo	Nivel de severidad del Riesgo
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1	5					15	75	Moderado
2	4				9		36	Moderado
3			15			15	225	Mayor
4	5					12	60	Moderado
5	5					15	75	Moderado
6		10				15	150	Mayor
7		8				12	96	Moderado
8		9				15	135	Mayor
9	5				10		50	Moderado
10			15			15	225	Mayor
11	5					15	75	Moderado
12	5					15	75	Moderado

Área: Gestión del Capital Humano								
No. Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgo	Nivel de severidad del Riesgo
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1			11			15	165	Mayor
2			11			15	165	Mayor
3	4				6		24	Menor
4	2				7		14	Menor
5			11			15	165	Mayor
6		10		5			50	Moderado
7		10			10		100	Moderado
8			13			14	182	Mayor
9			12			15	180	Mayor
10			11			13	143	Mayor
11			15		10		150	Mayor
12			11		9		99	Moderado
13		6			7		42	Moderado
14	2				6		12	Menor
15	2				6		12	Menor

Área: Supervisión y Control								
No. Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgo	Nivel de severidad del Riesgo
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1	5					15	75	Moderado
2	2				7		14	Menor
3	3				8		24	Menor
4	2					11	22	Menor
5	2					15	30	Menor
6	2					14	28	Menor
7	3				6		18	Menor
8		10				15	150	Mayor
9	3				8		24	Menor
10	4				7		28	Menor
11	2				10		20	Menor
12	4					12	48	Moderado
13	2					15	30	Menor
14	5					12	60	Moderado
15		10				14	140	Mayor
16		10				14	140	Mayor
17	5					12	60	Moderado

18		10				15	150	Mayor
19		10				12	120	Mayor

Área: Acuicultura y Operaciones Pesqueras								
No. Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgo	Nivel de severidad del Riesgo
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1			14			14	196	Mayor
2			15			15	225	Mayor
3			12			11	132	Mayor
4			11			12	132	Mayor
5		9				12	108	Moderado
6			12			15	180	Mayor
7	5				10		50	Moderado
8		8			10		80	Moderado
9		10			10		100	Moderado
10			12			15	180	Mayor
11			14			15	210	Mayor
12		10				15	150	Mayor
13		8				11	88	Moderado

Área: Técnica y Energía								
No. Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgo	Nivel de severidad del Riesgo
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1			13			15	195	Mayor
2		10			10		100	Moderado
3		10				15	150	Mayor
4			14			15	210	Mayor
5			13		10		130	Mayor
6			11			13	143	Mayor
7			12			14	168	Mayor
8			11			13	143	Mayor
9			11			12	132	Mayor

Área: Calidad e Industria								
No. Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor del Riesgo	Nivel de severidad del Riesgo
	Poco Probable (1-5)	Moderado (6-10)	Probable (11-15)	Menor (1-5)	Moderado (6-10)	Mayor (11-15)		
1			11			15	165	Mayor
2		9		5			45	Moderado
3		10		5			50	Moderado
4		9			9		81	Moderado
5	4			5			20	Menor
6	5				7		35	Moderado
7			11			15	165	Mayor
8	4					14	56	Moderado
9		10				15	150	Mayor
10	5				10		50	Moderado
11			12		10		120	Mayor
12		9			9		81	Moderado
13		8			9		72	Moderado
14	5					13	65	Moderado
15		8			10		80	Moderado
16		10			10		100	Moderado
17	5					15	75	Moderado
18	5					13	65	Moderado
19	5					13	65	Moderado

Luego de haber evaluado los riesgos, podemos decir que de los 106 riesgos identificados, 23 están evaluados de Menor, 46 de Moderado y 37 de Mayor, representado el 21.7%, 43,4% y el 34.9% respectivamente.

Determinación de los objetivos de control.

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

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

Dirección

Consolidar el sistema de gestión de la dirección.

Contabilidad y Finanzas

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

Gestión del Capital Humano

Lograr un control de los Recursos humanos y su gestión.

Supervisión y Control

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

Acuicultura y Operaciones pesqueras

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

Técnica y Energía.

Lograr un uso racional de los portadores energéticos.

Las medidas para alcanzar estos objetivos de control aparecen como (Anexo No.6)

Prevención de riesgos

Después de haber determinado los objetivos de control de acuerdo a los riesgos identificados por los trabajadores de cada área y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos que incluye los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y que pueden ser constitutivo de delito. (Ver Anexo 7)

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

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

Capítulo III. Validación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

Toda organización, a fin de conseguir con la mayor seguridad posible los objetivos que tiene previstos a largo plazo, debe desarrollar planes estratégicos para conocer el entorno en que se desarrolla, así como la evolución de los factores tecno-socio-económico que inciden en el mismo y las interacciones entre estos factores.

Existen determinadas situaciones que pueden tener diversas manifestaciones donde las técnicas matemáticas y estadísticas no permiten revelar su evolución y para ello los métodos de prospectiva de futuro son una herramienta clave para conocer la viabilidad de la entidad.

Dentro de los métodos generales de prospectiva se pueden destacar aquellos que se basan en la consulta a expertos y que son denominados “Métodos de expertos” donde se utiliza como fuente de información a un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar.

Los “Métodos de expertos” tienen las siguientes ventajas:

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más avezado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.
- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría haberse tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Sin embargo, estos métodos también tienen sus desventajas, como son:

- La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado. Se supone que la falta de información de unos participantes es solventada con la que aportan otros, aunque no se puede asegurar que esto suceda.
- La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de ésta sea errónea. Así, un experto puede renunciar a la defensa de su opinión ante la persistencia del grupo en rechazarla.
- El grupo hace de su supervivencia un fin. Esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.

El método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes, este intenta ser el propósito del método Delphi.

3.1. El método Delphi. Características Generales.

El método Delphi se desarrolló a finales de los años 40 del pasado siglo en la RAND Corporation para tratar de conseguir información cuantificada de un grupo de expertos. El nombre proviene del oráculo de Delphos que se encontraba en un templo de la antigua Grecia situado en las laderas del monte Parnaso.

El método Delphi, en su conjunto, permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años. El mismo habitualmente es clasificado como uno de los métodos cualitativos o subjetivos.

Para conocer la opinión de un grupo el método Delphi utiliza un cuestionario que es sometido a los expertos para que emitan su dictamen.

Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo.

Entre las ventajas del método Delphi podemos destacar las siguientes:

- Elimina la influencia que puedan tener distintos individuos en la interacción personal, ello permite integrar de manera sistemática las opiniones de un grupo.
- Está libre de los posibles sesgos y desventajas que las reuniones grupales tienen.
- Reduce la presión del grupo y asegura que todas las opiniones están representadas en la respuesta final.
- Resuelve los problemas asociados a las discusión abierta en grupo -presión, efecto de la opinión mayoritaria, etc.
- No precisa la constitución formal del grupo, lo que incide en una mayor rapidez, economicidad y que puedan participar expertos de lugares físicamente alejados.
- La respuesta escrita de los expertos obliga a reflexionar y pensar en toda la complejidad del problema.

- La conducta del grupo es preactiva, puesto que los que responden no pueden reaccionar ante las ideas expresadas por otros.
- El error de predicción de un conjunto de expertos en un tema es siempre menor que la media de las opiniones individuales de las personas que lo integran, pues se aprovechan las ventajas del trabajo en grupo y del trabajo individual.
- Es la base de un procedimiento bien definido y estructurado que puede ser definido cuantitativamente.

Por su parte, entre las desventajas de este método encontramos:

- Las opiniones de los auténticos expertos podrían diluirse dentro de las respuestas del grupo.
- Los resultados a veces se encuentran afectados por la forma de confeccionar las preguntas, la manera en que los coordinadores del estudio interpretan las contestaciones, por el sesgo que pueden representar las no respuestas.
- Si el objeto de estudio se refiere a un campo de acción muy limitado resultará difícil mantener el anonimato de los expertos, pues durante la investigación pueden ponerse en contacto entre ellos. Los expertos pueden, en algún momento, no prestar toda la colaboración necesaria, reservándose alguna información.
- La dificultad que entraña realizar una predicción de eventos futuros proviene de tendencia al pesimismo o, por el contrario, a que los expertos promuevan resultados al alza excesivamente distante de la realidad. Ello conlleva que el método, a menudo, resulte más fidedigno para predicciones agregadas y tendencias, que para desarrollos desagregados.

3.2. Aplicación del Método Delphi.

Para llevar a cabo la aplicación de este método es necesario tener en cuenta los siguientes requisitos:

- ✓ Anonimato de los expertos:

Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate.

Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:

- Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
- Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida

de imagen.

- El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- ✓ Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- ✓ Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Para validar el componente de gestión y prevención de riesgos se consulta la guía de autocontrol por componentes y normas, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60 del 2011 de la CGRC. Se decide realizar una sesión de trabajo con expertos y de esta forma determinar, según las normas que lo conforman, aquellos aspectos que se ajustan a la realidad en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

A continuación, se muestran los pasos que se aplican en el método de expertos, así como los resultados del mismo. Para el procesamiento de los datos obtenidos en este método se utiliza el paquete de programa estadístico SPSS versión 19.0.

Los pasos para aplicar el método son:

1. Concepción inicial del problema.

Se desea determinar el criterio acerca de cada una de las normas que integran el componente, por lo que se decide llevar esta cuestión a una sesión de trabajo con personas conocedoras del tema relacionado con la gestión y prevención de riesgos para identificar de manera objetiva el estado de implementación de cada uno de los aspectos.

2. Selección de los expertos.

Para la selección de los expertos se debe determinar la cantidad y después la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de:

- Competencia
- Creatividad

- Disposición a participar
- Experiencia científica y profesional en el tema
- Capacidad de análisis
- Pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo

Se escogieron expertos del Grupo de Control Interno y miembros del Comité de Prevención y Control entre los que se encuentran: Director General, Directora de Contabilidad y Finanzas, Asesor Jurídico, funcionario del Órgano Asesor de Cuadro y trabajadores de reconocido prestigio ante el colectivo por sus conocimientos y experiencias.

Se calcula el número de expertos para llevar a cabo el desarrollo de este método:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

$$n = \frac{0.03(1-0.03)3.8416}{0.12^2}$$

$$n = \frac{0.11179}{0.0144}$$

$$n = 7.76319$$

$n \approx 8$ Expertos.

Donde:

K: Cte. que depende del nivel de significación estadística.

p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.03)

i : Precisión del experimento. (0.12)

n: Número de expertos.

La determinación del coeficiente es acorde del nivel de confianza escogido para el trabajo ($\alpha=0.05$).

1 - α	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

En este caso se cuenta con la cantidad de 8 expertos, a los cuales se les entrega una lista de aspectos por cada norma del componente para determinar su validación.

Procesamiento.

El caso en análisis presenta más de siete características (K), por lo que la prueba de hipótesis que debe realizarse es χ^2

La cual establece:

Hipótesis:

H₀: no hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H₁: existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Región Crítica: $\chi^2_{calculada} \geq \chi^2_{tabulada}$

Si se cumple la región crítica se rechaza H₀, existiendo comunidad de preferencia entre los expertos, con lo cual se cumple en la presente investigación. En el caso de la primera ronda $\chi^2_{calculada} = 80,760$ y la tabulada es $\chi^2_{tabulada} = 23,685$. El procesamiento de los resultados se efectúa mediante el paquete de programa SPSS versión 19.0. Los resultados muestran que la región crítica se cumple, se llega a la conclusión que los resultados obtenidos en este procesamiento son confiables y existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se establece el número de expertos, estos son sometidos a la aplicación de una lista, con el objetivo de validar el componente de Gestión y Prevención de Riesgos de la organización objeto de estudio, la misma puede verse en el (Anexo No. 5)

A partir del criterio dado y con la ayuda del paquete de programa SPSS versión 19.0, se determinan el nivel de concordancia entre los expertos con los aspectos relacionados en el Componente Gestión y Prevención de Riesgos ya que el W de Kendall (a) dio mayor que 0.7, como se muestra:

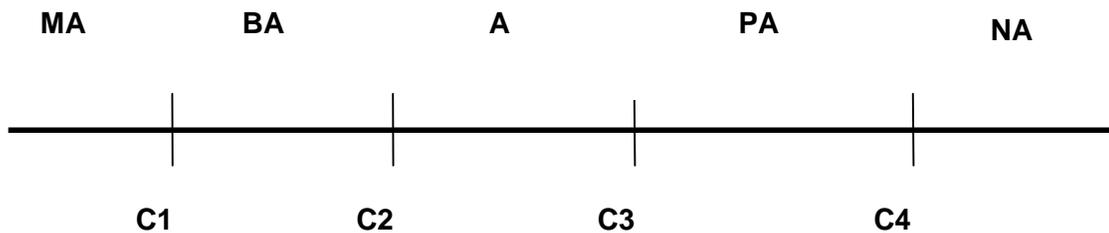
N	8
W de Kendall(a)	,721
Chi-cuadrado	80,750
gl	14
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

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

Muy adecuada (MA) Bastante adecuada (BA) Adecuada (A)

Poco adecuada (PA) No adecuada (NA)



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

1er paso: Construir una tabla de frecuencias acumuladas

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

2do paso: Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas

Tabla de frecuencias relativas acumuladas					
	C1	C2	C3	C4	Total
a	0,125	1,0000	1,0000	1	8
b	0,125	1,0000	1,0000	1	8
c	0,125	0,1250	1,0000	1	8
d	0,125	0,1250	1,0000	1	8
e	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f	1	1,0000	1,0000	1	8
g	0,125	1,0000	1,0000	1	8
h	0,125	0,1250	1,0000	1	8
i	1	1,0000	1,0000	1	8
j	0,125	0,1250	1,0000	1	8
k	0,125	1,0000	1,0000	1	8
l	0,125	0,1250	1,0000	1	8
m	1	1,0000	1,0000	1	8
n	1	1,0000	1,0000	1	8
o	0,875	1,0000	1,0000	1	8

3er

paso:

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

Tabla Resumen							
	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N-P
a	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,6959
b	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,6959
c	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6579
d	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6579
e	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6579
f	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0498
g	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,6959
h	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6579
i	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0498
j	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6579
k	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,6959
l	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6579
m	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0498
n	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,0498
o	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,2711
Puntos de corte	0,2076	1,1373	1,1373	1,1373			
Sumatoria de las sumas					166,14		
N					2,215134179		

4to paso: Puntos de corte para determinar el grado de adecuación de cada aspecto a evaluar

Grado de adecuación		
	Mayor que	Menor o igual que
Muy adecuado		0,2076
Bastante adecuado	0,2076	1,1373
Adecuado	1,1373	1,1373
Poco adecuado	1,1373	1,1373
No adecuado	1,1373	

De acuerdo a los resultados obtenidos, según el procedimiento antes mencionado los componentes del Control Interno con cada una de sus normas fueron evaluados con las siguientes categorías:

Alternativas	Categorías
Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, de forma:	Muy adecuado
Están identificadas las posibles causas (Teniendo en cuenta los factores internos y externos) que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos, de forma:	Muy adecuado
Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado, de manera:	Bastante adecuado
Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado, de manera:	Bastante adecuado
Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado, de forma:	Bastante adecuado
Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta, de forma:	Muy adecuado
Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados, de manera:	Muy adecuado
Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos, de forma:	Bastante adecuado
Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad, de manera:	Muy adecuado
Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados, de manera:	Bastante adecuado
Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática y de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos, de manera:	Muy adecuado
Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación, de forma:	Bastante adecuado
En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado, de manera:	Muy adecuado

Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos (a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos y la participación de los trabajadores), de manera:	Muy adecuado
Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de prevención de riesgos, de manera:	Muy adecuado

Al analizar los resultados obtenidos luego de concluir la aplicación del Método Delphi tenemos que el mayor porcentaje de los aspectos evaluados se encuentra en la categoría de Muy adecuado con el 60% y el 40% restante reflejó ser Bastante adecuado. (Figura)

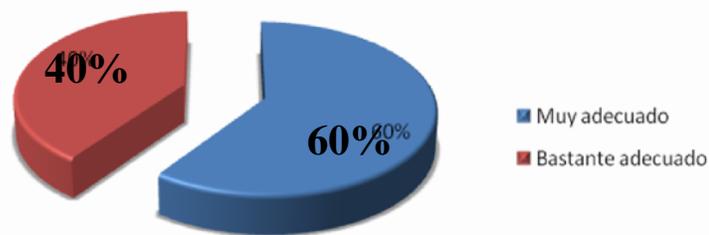


Figura ELABORACIÓN PROPIA.

CONCLUSIONES

1. El Control Interno es una herramienta de gran importancia para potenciar la gestión integral de la entidad.
2. La empresa está expuesta a factores internos y externos, acciones accidentales o no que exponen a la misma y que inciden de manera directa sobre los riesgos, la clave está en poder detectarlos, evaluarlos, eliminarlos o reducirlos
3. El rediseño del componente de gestión y prevención de riesgos propuestos se ajusta a los requerimientos de la nueva normativa de control interno y permite a la entidad objeto de estudio prevenir la ocurrencia de riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos y metas.
4. La validación realizada por los expertos, mediante el método Delphi, del componente Gestión y prevención de Riesgos permitió conocer que el mayor por ciento de los aspectos a evaluar se encuentran en la categoría de bastante adecuado siendo la misma lo suficientemente óptima para lograr el cumplimiento exitoso de dicho sistema.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de este trabajo nos lleva a realizar las siguientes recomendaciones.

1. Desarrollar el rediseño de los demás componentes de manera íntegra, teniendo en cuenta los elementos aportados por este estudio.
2. Revisión y actualización sistemática de los riesgos con la participación de los trabajadores por cada área para lograr un exitoso funcionamiento del Sistema de control Interno.
3. Extender la experiencia de este trabajo a Unidades Básicas de la entidad con similares características estructurales y funcionales.
4. La participación de todo el colectivo de trabajadores en la elaboración y actualización del plan de prevención por cada área de la entidad para ser entregado al Comité de prevención y control para su posterior aprobación por el órgano de dirección.
5. Mantener el autocontrol en cada área para poder medir la efectividad y el cumplimiento de los objetivos propuestos del Control Interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) *Seminario Implementación de la norma establecida por la Resolución 60/2011 sobre el Sistema de Control Interno (2011). La Habana: Ministerio de la Industria Alimentaria.*
- (2) *Contraloría General de la República (2011). Resolución 60/2011. Normas del Sistema de Control Interno. La Habana.*
- (3) *Centro de Preparación Gerencial (PREGER) Ministerio del transporte (2006). Curso de Contabilidad General. La Habana: Félix Varela.*
- (4) *Champan, Willam L (2006). Procedimiento de Auditoria. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires .*
- (5) *Gómez, Giovanni E (18 de diciembre de 2011). Concepto Manual de Procedimientos. Disponible: <http://www.velazquez.com.ve/>.*
- (6) *Gómez, Giovanni E (18 de diciembre de 2011). Control interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/>.*
- (7) *Araujo Ensuncho, Jack Alberto (23 diciembre de 2011). Control. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>.*
- (8) *Galindo Huamani, Emilio (2007). Definición Control interno. La Habana.*
- (9) *Cooper & Lybrand (1997). Los nuevos conceptos del control interno (informe coso). Madrid: Díaz de Santos, S.A.*
- (10) *Marín de Guerrero, María Alejandra (2007). Estructura conceptual integrada, nuevos conceptos del control interno del Informe COSO.*
- (11) *Ministerio de Finanzas y Precios (2003). Resolución 297/2003 definición de Control Interno Componentes y Normas. Cuba.*
- (12) *Asamblea Nacional del Poder Popular (2009). Ley 107/ 2009 de la Contraloría General de la República. La Habana.*

- (13)Koprionarov, Bantroy (2005). *El riesgo empresarial y su gestión.*
- (14)Barca Gómez, Antonio (1997). *La Administración de Riesgos Económicos. Ejecutivos de Finanzas.* 11, 3
- (15)AS/NZS 4360.)1999). *Administración de Riesgos. Australia.*
- (16)Dorta Velásquez, José Andrés (2004) *La evaluación de los riesgos como componente básico del Sistema de Control Interno. España: Paidós.*
- (17)Gonzalo Alonso, Félix (2006). *Gerencia de Riesgos. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso. Análisis de Mecánica y Electricidad.*
- (18)Grupo Kaisen S.A. (2004). *Fuentes de Riesgos. San José. Costa Rica.*
- (19)Rojas García, Yusleidys (2008). *El riesgo como componente del control interno en la Cafetería Rápido Malecón. Tesis de Diploma. Cienfuegos (Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales).*

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu Herrera, Maira (2006). "Después del diagnóstico de control interno. Una propuesta para identificar y evaluar riesgos". *BET SIME.1*, 2-7.
- Almaguer López, Rafael Antonio (18 diciembre de 2011). *Consultor Electrónico del Contador*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>
- Álvarez Suárez, Alfredo (2007a). "Estudio, desarrollo de las actividades de control con la confección de los procedimientos de control interno". *BET SIME.1*, 3-8.
- Álvarez Suárez, Alfredo (23 diciembre de 2011). "Estudio, desarrollo y aplicaciones del control en la confección de los procedimientos del control interno". *BET SIME.1*, 9-18. Disponible: <http://www.betsime.disaic.cu>.
- Araujo Ensuncho, Jack Alberto (23 diciembre de 2011). *Control*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2009). *Ley 107/ 2009 de la Contraloría General de la República. La Habana*.
- AS/NZS 4360.)1999). *Administración de Riesgos. Australia*.
- Barca Gómez, Antonio (1997). *La Administración de Riesgos Económicos. Ejecutivos de Finanzas*. 11, 3
- CECOFIS. *Curso básico Administración de riesgo. SEADIS Educación a distancia*. (23 de diciembre de 2011). Disponible: <http://www.ccofis.cub/articulo2htm>.
- Centro de Preparación Gerencial (PREGER) Ministerio del transporte (2006). *Curso de Contabilidad General. La Habana: Félix Varela*.
- Contraloría General de la República (2011). *Resolución 60/2011. Normas del Sistema de Control Interno. La Habana*.
- Cook & Winkle (2006). *Auditoria. La Habana: Félix Varela*.

Cooper & Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (informe coso)*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Chacón Paredes, Wladimir (2001). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Disponible: <http://www.Chaconwbfvz.com>.

Champan, Willam L (2006). *Procedimiento de Auditoria*. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires .

Dorta Velásquez, José Andrés (2004) *La evaluación de los riesgos como componente básico del Sistema de Control Interno*. España: Paidós.

Duhart Kizatus, Miguel A (18 diciembre de 2011). *Manual de Procedimientos, Control Interno*. Disponible: <http://www.google.com>.

Fontenoba Vizcaino, Antonio (2005). *Control Interno. Programa de Preparación económica para cuadros. Material de Consulta*. Cuba.

Galindo Huamani, Emilio (2007). *Definición Control interno*. La Habana.

Gonzalo Alonso, Félix (2006). *Gerencia de Riesgos. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso. Análisis de Mecánica y Electricidad*.

Gómez, Giovanni E (18 de diciembre de 2011). *Concepto Manual de Procedimientos*. Disponible: <http://www.velazquez.com.ve/>.

Gómez, Giovanni E (18 de diciembre de 2011). *Control interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/>.

Grupo Financiero Bank of América, BMGF Banca Múltiple. (2008). *Políticas, metodologías y niveles de Riesgos asumidos y demás medidas relevantes adoptadas por la Administración de Riesgos*. Montreal.

Grupo Kaisen S.A. (2004). *Fuentes de Riesgos*. San José. Costa Rica.

Koprionarov, Bantroy (2005). *El riesgo empresarial y su gestión*.

León Burguera, Olga Lidia, Rodríguez Pérez, Antonio (2008). La ética y el control bajo el enfoque de la legislación cubana y la norma internacional. Cuba.

Los Sistemas de Control Interno (2004). Disponible: www.coso.org. Estados Unidos.

Los Sistemas de Control Interno (2004). Disponible: www.eleconomista.cubaweb.cu

Los Sistemas de Control Interno (2004). Disponible: www.gestiopolis.com. México.

Manual de instrucciones y Procedimientos. (2003). Cuba.

Marín de Guerrero, María Alejandra (2007). Estructura conceptual integrada, nuevos conceptos del control interno del Informe COSO.

Martínez Calderín, Leidisara, López Toledo, Martha Rosa (2007). Especificaciones del sistema de Control Interno en el entorno cubano actual. Cuba.

Ministerio de Auditoría y Control, (2006). Resolución 13/2006-indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de prevención. Cuba.

Ministerio de Auditoría y Control (2006). Resolución 26/2006 Guía metodológica para la auditoría de gestión, auditoría financiera y evaluación del control interno. Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios (2003). Resolución 297/2003 definición de Control Interno Componentes y Normas. Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios (2006). Resolución 148/2006, Crear un Manual de Control Interno. Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios (2010,). Guía de Comprobación Nacional de control Interno. La Habana.

Páginas de Cuba. Informe COSOS (2004). Disponible: <http://www.cecofis.cu/mision.htm>.

Pérez, Noelvys (2008). Propuesta de un Modelo de Identificación de los Riesgos de Control Interno para la Empresa Azucarera Ciudad Caracas. Tesis de Diploma. Cienfuegos (Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales).

Quincosa Díaz. (24 diciembre de 2011). Metodología para gestionar riesgos empresariales: Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Disponible: www.monografia.com.

Quirós, M. (24 diciembre de 2011). Administración del riesgo y auditoría interna. Disponible: <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9htm>.

Ramos Antón, Arístides (1990). Procedimiento para la valoración cuantitativa de los riesgos. Métodos de los árboles de fallos. Madrid: COASHIQ.

Resolución 148/2006 Control Interno. Ciudad de la Habana.

Resolución Económica del V Congreso del Consejo de Estado (1997). La Habana. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.

Rojas García, Yusleidys (2008). El riesgo como componente del control interno en la Cafetería Rápido Malecón. Tesis de Diploma. Cienfuegos (Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales).

Sardiña Morffi, Leidy (2009). El Componente Riesgo en la Empresa Taxi Cienfuegos. Tesis de Diploma. Cienfuegos (Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales).

Seminario Implementación de la norma establecida por la Resolución 60/2011 sobre el Sistema de Control Interno (2011). La Habana: Ministerio de la Industria Alimentaria.

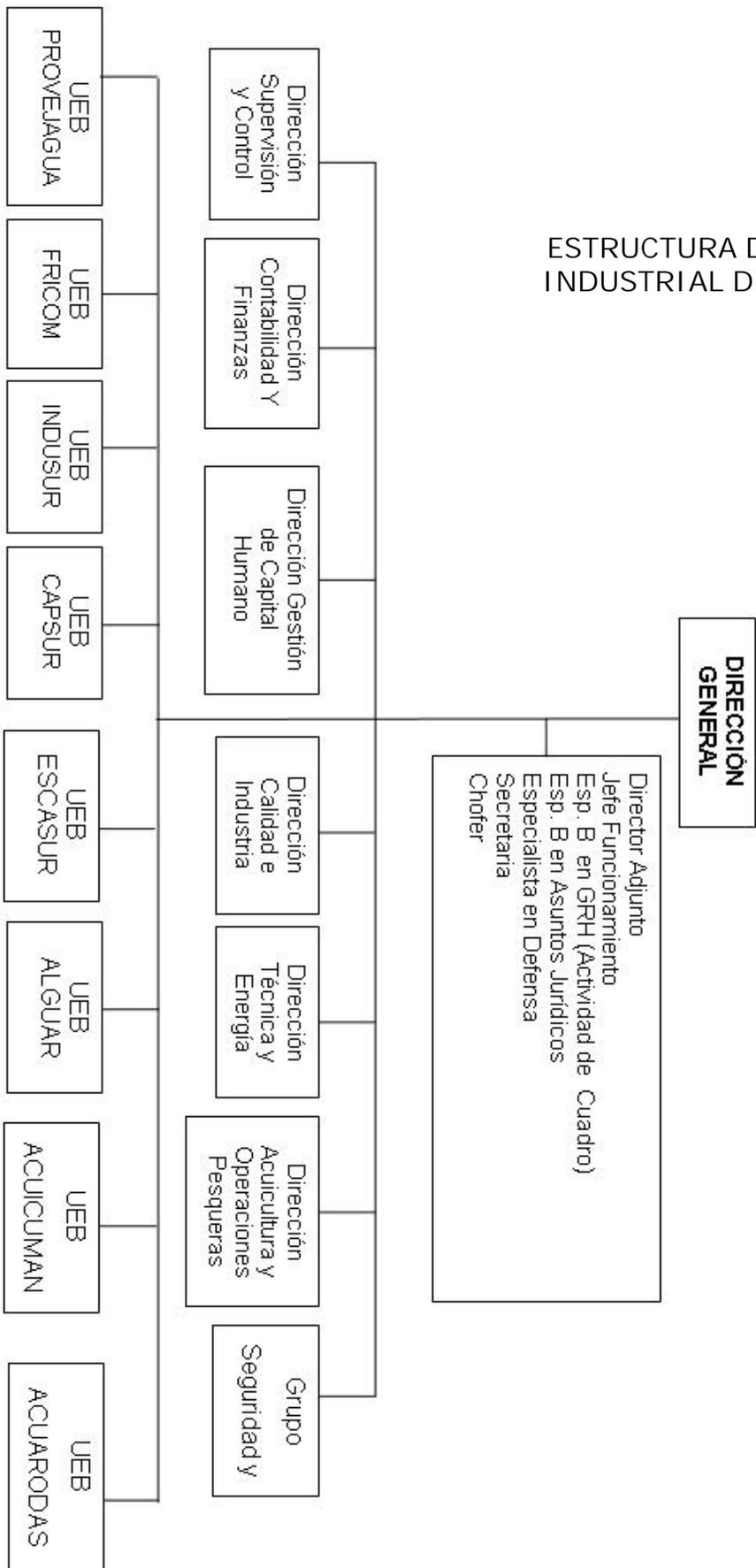
Sistema de Control Interno: Capítulo XIV (2008). Cuba.

Suárez González, María Isabel (2010). El control interno. Una valiosa contribución para las entidades cubanas. Cuba.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL DE CIENFUEGOS (EPICIEN).



ANEXO 2

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA

Versión 4 de enero del 2012

COMPONENTE "AMBIENTE DE CONTROL"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
1.	Están definidos los objetivos de trabajo.			
2.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.			
3.	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.			
4.	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.			
5.	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.			
6.	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.			
7.	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.			
8.	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.			
9.	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.			
10.	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.			
11.	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior			
12.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
13.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.			
14.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores			
Integridad y valores éticos				
15.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.			
16.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
17.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
18.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Especifico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.			
19.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.			
20.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.			
21.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.			
22.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.			
23.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.			
Idoneidad Demostrada				
24.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTTS.			
25.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.			
26.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.			
27.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.			
28.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.			
29.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.			
30.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.			
31.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación,			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.			
32.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.			
33.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.			
34.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.			
35.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.			
36.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.			
37.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.			
38.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.			
39.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.			
40.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.			
41.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.			
42.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.			
43.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.			
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
44.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	objeto social, empresarial o encargo estatal.			
45.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.			
46.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.			
47.	Está conformado un manual de procedimientos.			
48.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.			
49.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.			
50.	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.			
51.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.			
52.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.			
53.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> – plantilla aprobada y cubierta – estructura organizativa (organigrama de la entidad). 			
54.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.			
55.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.			
56.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.			
57.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.			
58.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.			
59.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.			
	Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
60.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.			
61.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.			
62.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.			
63.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.			
64.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
65.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.			
66.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.			
67.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.			
68.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.			
69.	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación:			
	a) Plantilla de cargos.			
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.			
	c) Reglamento Disciplinario Interno.			
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.			
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.			
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.			
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.			
	h) Plan de capacitación y desarrollo.			
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.			
j) Reglamentos de la estimulación.				
k) Resultado de inspecciones realizadas.				
70.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.			
71.	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.			

COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio			
72.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.			
73.	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): <ul style="list-style-type: none"> - Expediente de las acciones de control realizadas. - Control de tramite y respuestas de las quejas y denuncias. 			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). - Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. - Estados de opinión de la población. - Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados. - Informes de balance de trabajo anual. - Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro. - Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. - Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. - Resultados de encuestas realizadas. - Análisis del organigrama de la entidad. - Diagramas de flujos. - Manuales. - Contratos. - Otras fuentes. 			
74.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.			
75.	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.			
76.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.			
77.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.			
78.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.			
79.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.			
80.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.			
	Determinación de los objetivos de control			
81.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.			
82.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.			
83.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.			
84.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
85.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.			
	Prevención de riesgos			
86.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.			
87.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.			
88.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.			
89.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.			
90.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.			
91.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.			
92.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.			
93.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.			
94.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos			

COMPONENTE "ACTIVIDADES DE CONTROL"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización			
95.	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.			
96.	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.			
97.	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.			
98.	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.			
99.	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
100.	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.			
101.	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.			
102.	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.			
103.	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.			
104.	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.			
105.	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.			
106.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.			
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
107.	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.			
108.	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.			
109.	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.			
110.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.			
111.	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.			
112.	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.			
113.	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.			
114.	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.			
115.	El Balance de Comprobación de Saldo, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.			
116.	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldo.			
117.	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	enfrentar los riesgos identificados.			
118.	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.			
119.	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.			
120.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.			
121.	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.			
122.	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.			
123.	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.			
124.	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.			
125.	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.			
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
126.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.			
127.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.			
128.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.			
129.	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.			
130.	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.			
131.	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.			
132.	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.			
133.	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.			
134.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.			
135.	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.			
136.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.			
137.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.			
138.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.			
139.	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.			
140.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.			
141.	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.			
Rotación del personal en las tareas claves				
142.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.			
143.	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.			
144.	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.			
145.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.			
146.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.			
Control de las Tecnologías de la Información				
147.	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.			
148.	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones			
149.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.			
150.	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes			
151.	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.			
152.	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.			
153.	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos			
154.	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.			
155.	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.			
156.	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.			
157.	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por <u>entidades autorizadas</u> para solucionar las vulnerabilidades.			
158.	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.			
159.	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.			
160.	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.			
161.	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.			
162.	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.			
163.	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.			
164.	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.			
165.	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
166.	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente			
167.	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.			
168.	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.			
169.	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.			
170.	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.			
171.	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.			
172.	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.			
173.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.			
174.	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.			
175.	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.			
176.	Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente: <ul style="list-style-type: none"> – solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos; – todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente; – la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada. 			
177.	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.			
178.	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.			
179.	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. <ul style="list-style-type: none"> – Serán privadas e intransferibles. – Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. – Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. – No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. – No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información. 			
180.	Los sistemas de aplicación deben contar con: <ul style="list-style-type: none"> – La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, – la documentación y los ficheros fuentes; – Manuales de usuario y manuales de explotación. – Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios. 			
181.	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.			
182.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.			
183.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.			
	Indicadores de desempeño			
184.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.			
185.	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.			

COMPONENTE "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP

Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
186.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.			
187.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.			
188.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.			
189.	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.			
190.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.			
191.	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.			
192.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.			
193.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.			
194.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).			
195.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.			
196.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.			
197.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
198.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.			
199.	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.			
200.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.			
201.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.			
202.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
203.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.			
Contenido, calidad y responsabilidad				
204.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.			

205.	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.			
206.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.			
207.	No hay duplicidad en la información y en los datos.			
208.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.			
Rendición de cuentas				
209.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.			
210.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.			
211.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.			
212.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> - El uso, custodia y destino de los recursos; - El cumplimiento de los objetivos y metas; - El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; - Las incidencias ocurridas; - La situación financiera de la entidad; - Los resultados de la entidad en ese período; - Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; - Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. 			
213.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.			

COMPONENTE "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno				
214.	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias			
215.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
216.	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
217.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.			
218.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.			
219.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.			
220.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.			
221.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.			
222.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.			
223.	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.			
224.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
Comité de prevención y control.				
225.	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.			
226.	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.			
227.	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.			
228.	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.			
229.	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.			
230.	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.			
231.	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.			
232.	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.			
233.	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	externa y demás entidades de control y fiscalización.			
234.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.			
235.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.			
236.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.			
237.	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.			
238.	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.			
239.	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.			
240.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.			
241.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.			
242.	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.			
243.	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.			
244.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.			
245.	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.			

ANEXO 3

Entrevista Semiestructurada

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

1. Conoce usted los objetivos de trabajo, metas y proyecciones trazados por su área.
2. Tiene usted dominio de las funciones que tiene su área de trabajo y si están identificados cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan.
3. Conoce usted el significado de lo que es un Riesgo.
4. Puede usted señalar los riesgos que existan en su área que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
5. Tiene usted conocimiento de la existencia en su área de trabajo de un plan de prevención de riesgos y si se ejecutan las acciones necesarias para su cumplimiento

ANEXO 4

MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL DE CIENFUEGOS

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

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

ANEXO 5

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

COMPAÑERO (A):

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

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

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio					
a.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, de forma:					
b.	Están identificadas las posibles causas (Teniendo en cuenta los factores internos y externos) que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos, de forma:					
c.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado, de manera:					
d.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado, de manera:					
e.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado, de forma:					
f.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta, de forma:					
	Determinación de los objetivos de control					
g.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados, de manera:					
h.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos, de forma:					
	Prevención de riesgos					
i.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad, de manera:					
j.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados, de manera:					
k.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática y de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos, de manera:					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
l.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación, de forma:					
m.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado, de manera:					
n.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos (a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos y la participación de los trabajadores), de manera:					
o.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de prevención de riesgos, de manera:					

OBJETIVOS DE CONTROL

AREAS	OBJETIVO DE CONTROL	MEDIDAS	EJECUTANTE	FECHA CUMPLIMIENTO
Dirección	Consolidar el sistema de gestión de la dirección.	- Realizar, según los Planes de temas y cronogramas de ejecución, los Consejo de Dirección y demás órganos colectivos y dirección con la participación de los miembros según Resolución de constitución, dejando evidencia de ello en las actas correspondientes.	Director General	Según Corresponda
		-Ejecutar según programa confeccionado al efecto las rendiciones de cuenta de cuadros donde reflejen el cumplimiento de sus funciones y facultades, establecidas para cada uno de ellos de acuerdo al decreto Ley 281.	Directores	Permanente
		- Mantener dos reservas por cuadros como mínimo y lograr tenerlas capacitadas y preparadas y listas para promover.	Cuadros y Dirigentes	Permanente
Contabilidad y Finanzas	Lograr un control eficiente sobre los recursos económicos, financieros, humanos y materiales.	- Ejecutar los controles previstos a los recursos Materiales. (Inventario, AFT y útiles herramientas.	Técnico Gestión Económica	Mensual
		- Revisar el Cumplimiento de las medidas de control interno referidas a los recursos económicos, financieros, humanos y materiales aplicando la Guía de autocontrol por cada actividad.	Técnico Gestión Económica	Mensual
		- Mantener una adecuada coordinación entre las áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de	Técnico Gestión Económica	Mensual

		autorización en todas las actividades.		
		- Mantener actualizados los registros y submayores con las cuentas de control y los documentos primarios.	Técnico Gestión Económica	Mensual
		- Tener definido el acceso restringido a los recursos, activos y registros.	Técnico Gestión Económica	Mensual
Gestión del Capital Humano	Lograr un control de los Recursos humanos y su gestión.	- Chequear el cumplimiento de los sistemas, reglamentos y procedimientos que establece la legislación vigente para el control de los recursos humanos.	Jefe de Área y Especialista o Técnico Gestión Capital Humano.	Permanente
		- Elaborar un plan de capacitación teniendo en cuenta las necesidades y carencias de cada trabajador y chequear sistemáticamente su cumplimiento.	Jefe de Área y Especialista o Técnico Gestión Capital Humano.	Permanente
		- Certificar la gestión del Capital Humano por la Norma cubana 3001.	Especialista o Técnico Gestión Capital Humano	Diciembre/12
Supervisión y Control	Lograr disminuir las indisciplinas, erradicar los hechos delictivos y no incurrir en hechos de corrupción e	- Implementar la Resolución No 60 de la Contraloría General de la República que establece las normas de Control Interno	Comité de Prevención y Control	Según cronograma de implementación
		- Dar seguimiento a las no conformidades detectadas en acciones de control tanto externas como internas a través de los planes de medidas.	Responsables de áreas	Mensual en Consejo de Administración

	ilegalidades.	- Cumplir el plan de autocontroles elaborado por la entidad para el año.	Técnicos y Especialistas.	Según Plan.
		- Mantener actualizados los riesgos que afectan los objetivos y el Plan de Prevención de Riesgos teniendo en cuenta situaciones internas y externas que se presentan, así como resultado de las acciones de control.	Comité de Prevención y Control	Permanente
		- Revisar sistemáticamente la efectividad de las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos en Consejo de Dirección y en Comité de prevención y Control.	Comité de Prevención y Control	Según Cronograma.
Acuicultura y Operaciones pesqueras	Lograr niveles de producción con la correcta aplicación de los POT y el uso racional de los recursos asignados para ello.	- Supervisar el cumplimiento de los Procedimientos Operacionales de Trabajo para la actividad acuícola y de plataforma en las unidades.	Técnicos y Especialistas Acuicultura y Operaciones Pesqueras	Diario
		- Mantener un control del uso racional de los insumos (hielo, combustible, artes de pesca, pienso y fertilizantes) que garantizan la producción.	J' de Área, Técnicos y Especialistas Acuicultura y Operaciones pesqueras.	Diario

		- Dar seguimiento a las medidas de bioseguridad establecidas en el Plan de reducción de desastres epidemiológicos.	J' de Área y Técnicos y Especialistas acuícolas.	Diario
		- Cumplir con las normas y procedimientos de calidad establecida para cada proceso productivo.	Técnicos y Especialistas del proceso.	Permanente
Técnica y Energía.	Lograr un uso racional de los portadores energéticos.	- Cumplir y dar seguimiento a los planes de ahorro elaborados en la entidad.	Especialista y Técnico Energético.	Mensual
		- Supervisar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Flota y tomar medidas con los que incumplen.	Técnicos y Especialistas en GPS.	Mensual
		- Tener elaborados los planes de mantenimiento para la técnica terrestre, naval y refrigerada y chequear su cumplimiento en los Consejos de Dirección.	Técnico encargado activ. Técnica.	Mensual

ANEXO 7

PROPUESTA DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL DE CIENFUEGOS.

No	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha Cumplim.
1	Dirección	Incumplimiento de la Política de Cuadros.	Incumplimiento de las responsabilidades por parte de los Cuadros.	1. Supervisar por pruebas que se hayan efectuado las evaluaciones periódicas a los cuadros donde se le señalen las deficiencias que presentan y las recomendaciones para mejorara el trabajo.	Director General y Directores UEB		
				2. Verificar por pruebas que se realicen análisis en los Consejos de Dirección del completamiento de las reservas por cada uno de los cuadros y verificar que estas tengan su plan individual de preparación elaborado.	Director General y Directores UEB		
				3. Comprobar por pruebas que exista un plan de capacitación integral de los cuadros y reservas que existan evidencias de su cumplimiento.	Director General y Directores UEB		
		Violaciones del Objeto Social.	Realizar ventas o prestar servicios no aprobados en el Objeto Social de la empresa.	4. Controlar por pruebas que exista evidencias del análisis en los CD y en el Comité de Prevención y Control del cumplimiento del Objeto Social	Director Supervisión y Control		
				5. Verificar que exista evidencia del estudio del objeto social y sus modificaciones y que exista el compromiso de los miembros del Consejo de Dirección de no violarlo.	Director Supervisión y Control		
		Mal funcionamiento del Consejo de Dirección	Falta de organización en la gestión de dirección.	6. Verificar por pruebas que se circulen los acuerdos y el Orden del Día del CD en el término establecido.	Director General.		
				7. Comprobar por pruebas que exista un control de los acuerdos en los CD y se chequee su cumplimiento.	Director General.		
				8. Verificar por muestras que se encuentren	Director		

				ejecutados los CD según la fecha programada en el Plan de Temas y que exista evidencias de la confección de las actas.	General.		
		Descontrol de las Reservas Movilizativas	Uso indebido de las Reservas Estatales y Movilizativas.	9. Verificar por pruebas que existan evidencias de la realización de las auto inspecciones trimestrales del estado y completamiento de las reservas y se analicen los resultados en los Consejos de Administración	Director General y Técnico Defensa		
	Dirección	Reservas Movilizativas	Uso indebido de las Reservas Estatales y Movilizativas.	10. Comprobar por observación que se encuentren establecidas las medidas de seguridad, conservación, rotación, limpieza y evacuación de estos recursos.	Director General y Técnico Defensa		
		No ejecución de la Contratación económica	Irregularidades en la ejecución de contratos.	11. Verificar por muestras que exista evidencias del funcionamiento del Comité de Contratación y que se aprueben y analicen los mismos en este encuentro.	Director General		
				12. Comprobar por observación que esté actualizado el registro de contratos de clientes y proveedores.	Director General		
				13. Comprobar por pruebas que exista una relación actualizada de los contratos con clientes y proveedores en el área de finanzas para que no se realicen compras ni ventas sin que medie el contrato económico.	Director General		
				Desvío de recursos por realizar las compras personas no autorizadas	14. Chequear por pruebas que exista un control para que las Fichas de Clientes se cierren después que se plasmen las personas autorizadas a comprar y estas se encuentren autorizadas por resolución.	Director General	
		Violaciones de la	Posible actividad	15. Comprobar por pruebas que existan	Director		

		Seguridad y Protección	delictiva de los ASI.	evidencias de que estén verificados por los Órganos de Control, todos los Agentes del Grupo.	General y Jefe Seguridad y Protección		
			Pérdida de recursos y medios por falta de chequeo e incumplimiento de misiones y deberes.	16. Verificar por observación que exista un Registro Control de incidencias en cada posición.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
				17. Verificar por pruebas que el Grupo de Seg. Interna tengan identificados los riesgos y existan planes de medidas para contrarrestarlos y que además posea y se encuentre actualizado el Reglamento y el Plan de Seguridad y Protección y lo hayan estudiado.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
1	Dirección	Violaciones de la Seguridad y Protección		18. Comprobar por pruebas que exista en la puerta de entrada y salida de la empresa un registro control de personas y vehículos que tienen acceso.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
			Ocurrencia de Hechos por falta de seguridad en locales y medios.	19. Comprobar por observación que en cada área exista un Registro de entrega de los locales tanto del jefe de esta al ASP como de este al Jefe de área donde se detallen que se sellen los locales después de concluida la Jornada laboral.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
			Acciones delictivas, contrarrevolucionarias, sabotajes.	20. Comprobar por pruebas que esté definido el sistema de aviso para casos de emergencias.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		

				21. Verificar que exista evidencias del análisis en Consejos de Dirección y en el Comité de Prevención y Control de las incidencias de este grupo en al seguridad de la empresa.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
			No reportar los hechos extraordinarios al nivel superior	22. Verificar por pruebas que se hayan informado al Organismo superior los hechos extraordinarios ocurridos en la entidad.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
		Falta de control en la ejecución de la Guardia Obrera	Ocurrencia de hechos por no funcionar la guardia obrera según lo establecido	23. Verificar por pruebas que existan evidencias de que se haya divulgado el Reglamento de la G. O con vistas a potenciar la incorporación de los trabajadores en esta.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
				24. Comprobar por pruebas que exista un control sistemático en los Consejos de Administración y en asambleas de afiliados del cumplimiento de la Guardia Obrera.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
				25. Verificar que se controle por el Puesto de Dirección diariamente la ejecución de la guardia obrera en todas las UEB y se deje evidencias en el registro establecido.	Director General y Jefe Seguridad y Protección		
1	Dirección	Incorrecto Comportamiento ético profesional de cuadros, dirigentes y trabajadores	Pérdida de valores tanto de cuadros, dirigentes y trabajadores.	26. Verificar por pruebas que existan evidencias en reuniones de afiliados y en matutinos de la divulgación y fomento de valores éticos a través de la lectura, debates y reflexiones de fragmentos, citas o pensamientos de próceres de nuestra historia, así como del Código de Ética de los Cuadros	Director General		

				y trabajadores.			
				27. Comprobar por pruebas que se haya firmado el código de ética de los Cuadros Cubanos por todos los dirigentes y cuadros de la empresa en acto solemne.	Director General		
			Poca combatividad ante hechos de corrupción, indisciplinas e ilegalidades.	28. Verificar por pruebas que existan evidencias del reconocimiento moral a compañeros que se enfrenten a hechos de indisciplinas, corrupción e ilegalidades.	Director General		
				29. Comprobar por pruebas que exista evidencias de la capacitación de los cuadros, dirigentes y trabajadores en materia de deberes y obligaciones laborales, administrativas y penales, así como en el uso y consumo de las drogas.	Director General		
				30. Verificar por pruebas que exista divulgación en asamblea de trabajadores de los hechos ocurridos en la entidad o en otras del organismo relacionándolos con el incumplimiento de los preceptos de los códigos de ética.	Director General		

				31. Comprobar que se existan evidencias de la realización periódica de las rendiciones de cuenta de cuadros, dirigentes y funcionarios e su gestión en el manejo de los recursos puestos a su disposición.			
1	Dirección	Violaciones del Control Interno	Ocurrencia de hechos delictivos o de corrupción.	32. Verificar por pruebas que al menos una vez al año la empresa se haya aplicado la Guía de Control de la Contraloría y que tenga elaborado el plan de medidas para contrarrestar las no conformidades detectadas y le de seguimiento en el Consejo de Dirección.	Director General		
				33. Comprobar por pruebas que se encuentre constituido por Resolución el Comité de Prevención y Control y que existan evidencias del funcionamiento de este y de las acciones de control realizadas al funcionamiento del Control Interno de la entidad.	Director General		
				34. Verificar por pruebas que se supervise sistemáticamente el funcionamiento de control interno en las UEB a través de la aplicación de las Guías de Control Interno y de autocontrol del Minal.	Director General		
				35. Comprobar que existan evidencias de la aplicación por cada Dirección Funcional de la guía de autocontrol y de la elaboración y seguimiento a los planes de medidas de las no conformidades detectadas.	Director General		

				36. Comprobar por pruebas que se le de seguimiento en Consejo de Administración a los planes de medidas de las no conformidades detectadas en inspecciones, controles y auditorías recibidas tanto externas como internas y se tomen las medidas administrativas con los responsables de estas.	Director General		
1	Dirección	Desconocimiento sobre tráfico ilegal, venta, tenencia y consumo n Drogas y estupefacientes.	Tráfico ilegal, venta, tenencia y consumo.	37. Comprobar por pruebas que se hayan capacitado a los cuadros, dirigentes y trabajadores con las normas legales que penalizan estas manifestaciones. (Ley 62 Código Penal, Artículo 190 y Ley 87/99) por los compañeros de la Sección antidrogas del MININT	Director General		
				38. Verificar que existan evidencias de acciones de capacitación a los cuadros, dirigentes y trabajadores en cuanto a los efectos del consumo de drogas y estupefacientes, por los compañeros de la Sección antidrogas del MININT.	Director General		
				39. Verificar por pruebas que se realicen acciones de capacitación a patrones y marineros sobre el procedimiento a seguir en caso de tener hallazgos de recalos de drogas, por los compañeros de la Sección antidrogas del MININT	Director General		
				40. Comprobar por pruebas que se emitan boletines por las direcciones de las UEB para contrarrestar hechos extraordinarios relacionados con estas manifestaciones.	Director General		

				41. Verificar por evidencias que en los planes de prevención de las UEB acuícola tengan incluido el tema de la droga y en especial de la siembra de marihuana en sus terrenos agrícolas.	Director General		
2	Contabilidad y Finanzas	Descontrol del Efectivo en Caja	Sustracción o desvío de los recursos financieros depositados en la caja.	42. Comprobar por muestras que se encuentren ejecutados los arqueos sorpresivos y planificados a los fondos existentes.	Directora Contabilidad y Finanzas		
				43. Chequear por muestras que estén confeccionados todos los movimientos de efectivos para pagos menores y dietas y estén autorizados por las personas facultadas.	Directora Contabilidad y Finanzas		
				44. Verificar por muestras que se controlen y se chequeen las demás medidas de control interno para esta actividad.	Directora Contabilidad y Finanzas		
				45. Controlar por muestras que se realicen los depósitos según lo establecido en la Disciplina de Caja de la entidad basado en la Resolución 324-94	Directora Contabilidad y Finanzas		
				46. Controlar por observación que la combinación de la caja y la llave del local permanezcan en sobre lacrado en la Oficina Secreta.	Directora Contabilidad y Finanzas		
		Sustracción de efectivo por personas ajenas.	47. Chequear por observación que esté definido y se controle el nivel de acceso a la caja y que exista un control de entrega del local de la caja al concluir la jornada laboral	Directora Contabilidad y Finanzas			

				donde se verifique la seguridad del mismo.			
			Pérdida o sustracción de efectivo en el traslado del banco a la empresa	48. Chequear por observación que el traslado del efectivo se realice en vehículo automotor y debidamente protegido por un agente de seguridad.	Directora Contabilidad y Finanzas		
2	Contabilidad y Finanzas		Pérdida o sustracción de salarios.	49. Supervisar por muestras que los pagos efectuados a persona autorizadas por el beneficiario tengan el documento de autorizo correspondiente.	Directora Contabilidad y Finanzas		
		Incumplimiento en la Emisión de Cheques	Emisión de cheques sin fondo	50. Comprobar por pruebas que se encuentre actualizado el registro de disponibilidad financiera.	Directora Contabilidad y Finanzas		
			Diferencias entre los estados de cuenta del banco y los registros contables de la empresa	51. Verificar por muestras que existan evidencias de la realización mensual de las conciliaciones bancarias de todas las cuentas.	Directora Contabilidad y Finanzas		
			Pérdida o sustracción de cheques.	52.-Verificar sorpresivamente que los registros de cheques emitidos, cancelados, caducados y de entrada por banco estén actualizados.	Directora Contabilidad y Finanzas		
			Emisión de cheques sin la debida autorización y en blanco.	53-Controlar por pruebas que exista un control de la autorización en la Comisión de pago de los cheques emitidos en MN y en CUC y que cuenten con la documentación que ampara su emisión.	Directora Contabilidad y Finanzas		
			Uso indebido del efectivo emitido a través de	54. Comprobar por muestra que se realice por el área de Control Interno el seguimiento de la correspondencia entre cheques,	Directora Contabilidad y Finanzas		

			cheques.	facturas recibidas, informes de recepción y destino del producto comprado y se analicen los resultados en los Consejos de Administración mensualmente.			
				55. Verificar por observación que exista evidencias de la Capacitación por los POT y de la evaluación del personal que trabaja en esta actividad.	Directora Contabilidad y Finanzas		
2	Contabilidad y Finanzas	Descontrol de los Activos Fijos Tangibles	Pérdidas, sustracción o cambio de medios	56. Verificar por observación que estén definidos los responsables de estos medios por área y que tengan confeccionada el Acta Responsabilidad Material para su custodia	Directora Contabilidad y finanzas		
				57. Verificar por muestras que se encuentren ejecutados por el área de Contabilidad los controles sistemáticos de AFT según plan elaborado	Directora Contabilidad y Finanzas		
				58. Comprobar por muestra que exista el modelo control de AFT por área y que los medios estén identificados con el número de orden establecido.	Directora Contabilidad y Finanzas		
				59. Revisar por muestras que exista el control de los AFT declarados como baja y que tengan elaborado el Expediente con los documentos que lo amparan hasta el destino final.	Directora Contabilidad y Finanzas		
		Violaciones de control de las Cuentas por Pagar	Desvío de recursos tanto materiales como financieros por	60. Verificar por pruebas que se encuentren definidas por escrito las personas facultadas para realizar las compras y firmar las facturas en la entidad.	Directora Contabilidad y Finanzas		

			las personas autorizadas a realizar compras en la empresa.	61 Comprobar por pruebas que estén realizadas las conciliaciones de facturas y saldos de proveedores.	Directora Contabilidad y Finanzas		
				62. Comprobar por pruebas que existan evidencias de los contratos económicos concertados con todos los proveedores	Director UEB FRICOM		

				63. Comprobar por pruebas que se analice en el Consejo de Dirección el estado de estas cuentas y que se tomen acciones al respecto.	Director UEB FRICOM		
		Violaciones en el control de las Cuentas por Cobrar	Saldos envejecidos y no conciliados	64. Comprobar por pruebas que estén realizadas las conciliaciones de facturas y saldos con los clientes, que se analicen en Consejo de Dirección el estado de ellas y se tomen medidas al respecto.	Director UEB FRICOM		
2	Contabilidad y Finanzas	Descontrol de los Recursos materiales (Inventarios	Pérdida, sustracción o desvío de recursos por posible actividad delictiva de los encargados de almacén.	65. Comprobar por observación que se encuentren definidas y actualizadas por escrito la responsabilidad de la custodia de los recursos almacenados a los almacenaros	Directores UEB y Cont. y Finanzas.		
				66. Verificar por observación que estén definidos y actualizados los niveles de	Director UEB PROVEJAGUA		

				acceso a los almacenes, se encuentren visibles y que exista protección a las vías de acceso a los almacenes, así como medios contra incendios.			
				67. Comprobar por muestras exista un control de la realización de los inventarios del 10% en los almacenes, así como los conteos sistemáticos de los inspectores de almacenes de los productos susceptibles	Directores UEB y Cont. y Finanzas		
				68. Verificar por pruebas que se declaren faltantes o sobrantes en caso de pérdida de recursos y que se hayan aplicado la Responsabilidad Material por DL No 249, a los responsables.	Directores UEB y Cont. y Finanzas		
			Desvío de recursos por personas no autorizadas.	69. Comprobar por pruebas que existan evidencia documental de la definición de los funcionarios autorizados con sus firmas para realizar movimientos de productos en los almacenes	Dtres UEB y Contab. y Finanzas		
		Descontrol de los Útiles y Herramientas	Pérdidas de útiles y herramientas.	70. Comprobar por pruebas que se encuentre definida la responsabilidad de los custodios, que exista el modelo de control actualizado, se realicen los inventarios del 10 % según el plan elaborado y se contabilicen los faltantes o sobrantes de estos medios y se aplique responsabilidad por pérdidas de estos medios.	Dtres UEB y Contab. y Fin		
		Violaciones en la elaboración de las Nóminas	Pago indebido de salarios	71. Comprobar por pruebas que existan correspondencia entre los datos reflejados en las pre nóminas con las nóminas de pago a los trabajadores.	Contab. y Fin		
2	Contabilida d y	Violaciones en la elaboración de	Pérdida, sustracción o	72. Verificar por muestras que existe evidencias de la revisión y firma de las	Contab. y Finanzas.		

	Finanzas	las Nóminas	desvío de salarios extraídos para pagos a los trabajadores	nóminas por las personas encargadas de realizarlas, revisarlas y aprobarlas.			
				73. Comprobar por muestras que existan coincidencia entre los importes de las nóminas contra los cheques y que exista la división de funciones entre quien confecciona la nómina y quien la paga y de lo contrario que exista una persona que supervise la operación de inicio a fin.	Contabilidad y Finanzas.		
		Uso indebido del Presupuesto de ingresos y gastos	Uso indebido de los presupuestos de gastos e ingresos.	74. Comprobar por pruebas que se encuentre la desagregación por áreas de responsabilidad del PIG y que se analice en los CD y asamblea con los trabajadores la ejecución y desviaciones del presupuesto.	Director General.		
3	Gestión del Capital Humano	Descontrol en la elaboración de las Prenóminas	Incorrecto reflejo de los datos primarios	75. Verificar por muestras que existe evidencias de la revisión de los datos reflejados en el registro de asistencia con los reflejados en las prenóminas por las personas facultadas.	Director Gestión del Capital Humano		
			Incumplimiento de la Disciplina laboral	Indisciplinas por desconocimiento o por violación de Reglamento Disciplinario Interno.	76. Comprobar por pruebas que existan evidencias del análisis de los resultados de las medidas disciplinarias aplicadas en el Consejo de Dirección y con los trabajadores.	Director Gestión del Capital Humano	
		77. Verificar por muestras que se haya analizado y aprobado por los trabajadores el Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo.					
78. Supervisar por pruebas que se analicen en Consejos de Dirección y con los trabajadores en asambleas de afiliados el comportamiento del índice de ausentismo y el aprovechamiento de la jornada laboral.							

3	Gestión del Capital Humano	Errores en el Cálculo de la Estimulación en MLC	Pago indebido de estimulación.	79. Comprobar por pruebas que exista un análisis sistemático en el Consejo de Dirección de la efectividad del sistema de estimulación.	Director Gestión Capital Humano		
				80. Comprobar por muestras que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes para los pagos y que estos estén avalados por las personas facultadas para ello.	Director Gestión del Capital Humano		
				81. Comprobar por pruebas que exista evidencias de que se hayan confeccionados, estudiados y aprobados los Reglamentos para este tipo de pago con los trabajadores de cada área.	Director Gestión del Capital Humano.		
				82. Comprobar por pruebas que la Dirección GCH compruebe el cálculo de la estimulación a las UEB.	Director Gestión del Capital Humano		
	Violaciones en el Proceso de selección y reclutamiento del personal	Entrada de personal no idóneo o venta de plazas.	83. Verificar que existe evidencias del cumplimiento del proceso de selección y captación del personal de nuevo ingresos según el Reglamento establecido en la Empresa	Director Gestión del Capital Humano			
			84. Comprobar que se encuentren constituido el Comité de Experto y que existan evidencias de su funcionamiento.	Director Gestión del Capital Humano			
	Descontrol de los Expedientes Laborales	Pérdida, sustracción Y adulteración de documentos.	85. Comprobar por muestras que los expedientes laborales se encuentran actualizados según la legislación vigente y que se revisen al menos una vez al año por	Director Gestión del Capital Humano			

				cada trabajador.			
				86. Verificar por pruebas que exista un índice de los documentos que contiene el expediente y que estos se encuentren en lugar seguro y apropiado.	Director Gestión del Capital Humano		
4	Dirección Técnica y Energía.	Descontrol en el uso del Combustible	Uso indebido y apropiación del combustible asignado.	87. Supervisar por observación que se encuentre elaborado en la caja el registro control del combustible extraído por cada tarjeta magnética.	Director Energético		
				88. Verificar por pruebas que se realicen análisis del comportamiento real del consumo de combustible según índice establecido (prueba del litro) en los Consejos de Dirección, así como de los demás portadores energéticos.			
				89. Comprobar por observación que exista un registro de las mediciones diarias de los depósitos de combustible			
		Uso irracional de los Medios de transporte automotor	Realizar entregas de combustible sin tener en cuenta el consumo reflejados en las lecturas de los GPS	90. Revisar por muestras que exista un control de las entregas de combustible teniendo en cuenta el consumo reflejados en las lecturas de los GPS.	Director Energético		
				91. Verificar por pruebas que se hayan analizado en el Consejo de Dirección las violaciones en el uso del Sistema de Gestión de flota y que existan evidencias de las medidas aplicada a los responsables de los incumplimientos.			
			Uso indebido de los equipos a automotores.	92. Chequear por pruebas que exista evidencias de los análisis efectuados en los Consejos de Dirección sobre el uso racional de los medios de transporte.	Director Energético		

5	Dirección de Acuicultura	Violaciones en los POT para la producción de alevines y cría de peces en Estanques	Sustracción de peces con ánimo de lucro.	94 - Verificar por pruebas que exista un control de la realización de los muestreos periódicos a los animales sembrados en estanques por el área de acuicultura, se analicen los resultados en los Consejos de Admón y se tomen las medidas correctivas.	Directora Acuicultura		
---	--------------------------	--	--	--	-----------------------	--	--

		Descontrol en el uso del Fertilizantes	Sustracción o sobre consumo de los fertilizantes a utilizar en los estanques.	95- Comprobar por pruebas que se chequee por el área de Acuicultura los consumos de los fertilizantes teniendo en cuenta las hectáreas preparadas y se analicen en los Consejos de Dirección y en el Comité de Prevención los resultados.	Directora Acuicultura		
		Descontrol en el uso del Alimento Animal con Pienso	Pérdida o sustracción del producto con ánimo de lucro.	96- Comprobar por pruebas que existan evidencias de los análisis de la Dirección de acuicultura del comportamiento del factor de conversión (Biomasa/ Pienso consumido) y se tomen acciones correctivas en caso de deterioro.	Directora Acuicultura		
		Desvió de las Producciones pesqueras	Pérdida, sustracción o desvío de producciones.	97. Verificar por pruebas que exista un control diario de las producciones por cada UEB y se concilie con los datos recibidos en la Industria.	Directora Acuicultura		
		Descontrol de las Artes de Pesca	Sustracción o pérdida de la artes de pesca.	98. Comprobar por pruebas que la Dirección de acuicultura mantengan un control de las artes de pesca que poseen las UEB y que analicen las situaciones de pérdidas de estos en cada una de ellas.	Directora Acuicultura		

		Violaciones de las Regulaciones Pesqueras	Capturas de especies con tallas inferiores a las establecidas	99. Verificar por pruebas que existan evidencias de los controles de las tallas de las especies capturadas y se realicen los análisis en los casos en que se viole lo establecido en los consejos de dirección. Así como se tomen las medidas al respecto.	Directora Acuicultura		
6	Supervisión y Control	No tener conformado el Plan de Prevención	Propiciar causas y condiciones que originen la ocurrencia de indisciplinas, hechos de delitos corrupción e ilegalidades	100. Comprobar por pruebas que se encuentren identificados por los trabajadores en asambleas, los riesgos potenciales que afecten el cumplimiento de los objetivos de la entidad, se cuantifiquen y valoren sus pérdidas y se actualicen sistemáticamente.	Directora Supervisión y Control		
				101. Verificar por pruebas que se encuentre actualizado el Plan de Prevención teniendo en cuenta el levantamiento de riesgos y el resultado de auditorías y controles recibidos, así como por hechos ocurridos dentro del sistema	Directora Supervisión y Control		
				102. Comprobar por pruebas que exista evidencias de las acciones de capacitación en temas relacionados con la prevención a cuadros, dirigentes y trabajadores.	Directora Supervisión y Control		
				103. Comprobar por pruebas que exista evidencias en las actas de los CD y de las reuniones de afiliados del análisis de la efectividad de las medidas del plan de prevención.	Directora Supervisión y Control		
		Falta de análisis de la Disciplina Administrativa	Ocurrencia de hechos delictivos y de corrupción.	104. Verificar por pruebas que se analice en la reunión del Comité de Prevención y Control, Consejo de Dirección y con la participación de los trabajadores el Informe	Directora Supervisión y Control		

				de la disciplina administrativa trimestralmente.			
				105. Comprobar que se controle la ejecución por parte de las UEB del análisis de la disciplina administrativa trimestral.	Directora Supervisión y Control		
6	Supervisión y Control	No exista control de las Relaciones de familiaridad	Manifestaciones de favoritismo con familiares y amigos	106. Comprobar por pruebas que exista un control y se mantengan actualizadas las relaciones de familiaridad entre los cuadros, dirigentes y trabajadores y se encuentren confeccionados los Planes de Medidas en los casos que afectan contrapartidas y que se monitoreen los mismos sistemáticamente.	Directora Supervisión y Control		
				107 Chequear por pruebas las evidencias del análisis en los CD y en las Asambleas de Trabajadores del tema de las relaciones de familiaridad y del nepotismo como parte de la prevención.	Directora Supervisión y Control		
				108-Verificar por pruebas que se controle el cumplimiento del plan de acciones elaborado para el año.	Directora Supervisión y Control		
		Incumplimiento de las funciones del Grupo de Control Interno	Violaciones detectadas por organismos externos	109. Verificar por muestras que existan evidencias del informe de los resultados de las comprobaciones en el Consejo de Dirección y a los Trabajadores.	Directora Supervisión y Control		
				110.-Comprobar por pruebas que exista un control por el Grupo de los Planes de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en los controles efectuados y que se le de seguimiento a estos.	Directora Supervisión y Control		

		No tramitar las Quejas, Denuncias y Anónimos.	Ocurrencia de hechos de corrupción o delitos por no darle curso a las quejas y denuncias	111. Comprobar por pruebas que exista un control de las quejas, denuncias y anónimos que se reciben en la entidad, que se les de seguimiento y respuestas a cada una de ellas. 112. Verificar por pruebas que se analicen en los Consejos de Dirección y con los Trabajadores los resultados de las quejas y denuncias.	Directora Supervisión y Control		
Supervisión y Control	Descontrol en las Técnicas informáticas	Violaciones del Plan de Seguridad informática	Pérdida o sustracción de equipos y accesorios	113. Verificar por pruebas que se encuentre actualizado el Plan de Seguridad Informática y estén divulgadas las medidas establecidas, así como el Código de ética en Asambleas de Afiliados y Matutinos y se controle por el área de Seguridad y Protección el mismo.	Directora Supervisión y Control		
				114. Comprobar por observación que estén definido los niveles de acceso en las áreas y a los medios, que exista un control de las personas autorizadas a operar los equipos, y evidencias plasmadas en los registros de las incidencias que se produzcan.	Directora Supervisión y Control		
				117. Comprobar por observación que exista el control de las personas que tienen acceso a los equipos fuera del horario de trabajo.	Directora Supervisión y Control		
				118. Chequear por pruebas que se tenga un control de los números de serie y/o datos específicos de cada componente de las computadoras.	Directora Supervisión y Control		

				119 Comprobar por pruebas que los mantenimientos o reparaciones a los equipos solo se realicen por el personal de informática de la entidad o contratado dejando evidencias de ello en los registros de incidencias y se mantengan selladas las máquinas.	Directora Supervisión y Control		
			Pérdida o daños a la información.	120. Verificar por pruebas que exista un control y se mantengan las copias de seguridad de las informaciones y sistemas en lugares distintos a donde se encuentran ubicadas las computadoras.	Directora Supervisión y Control		
				121. Comprobar por pruebas que existan un control adecuado de las claves de acceso a los equipos y sistemas automatizados.	Directora Supervisión y Control		
6	Supervisión y Control	Descontrol de las Técnicas informáticas	Pérdida o daños a la información.	122. Chequear por observación que se mantengan actualizados los programas antivirus.	Directora Supervisión y Control		
			No tener limitada la información oficial.	123. Comprobar por pruebas que está definida la persona con acceso al servidor o a los terminales de red.	Directora Supervisión y Control		
			Mantener informaciones, fotos, videos personales ocupando espacios de trabajo en las máquinas	124. Verificar por pruebas que exista una supervisión constante por el responsable de la Seguridad informática sobre materiales prohibidos en las computadoras, notificando los resultados a los implicados y periódicamente en los Consejos de Dirección informe sobre la seguridad informática.	Directora Supervisión y Control		

		Uso indebido del Correo electrónico	Enviar o recibir informaciones, imágenes o videos no permitidas y que atenten contra la Seguridad del Estado.	125. Verificar por pruebas que exista un control de las personas autorizadas a enviar y recibir correos desde el exterior y nacional. 126. Verificar que se analicen en el Consejo de Dirección y en Comités de Prevención y Control los resultados de las violaciones que se detecten con relación a esta actividad	Directora Supervisión y Control		
7	Dirección de Calidad e Industria	Descontrol de las muestras del Laboratorio.	Extraer productos para realizar análisis y no darle el destino especificado.	127. Verificar por pruebas que exista un control de la correspondencia de las cantidades extraídas para muestras en el laboratorio con lo establecido en la Resolución No 64 y la CC 13 del MIP. 128. Comprobar por pruebas que exista un control de las entradas de los productos al laboratorio, el resultado y el destino final. 129. Comprobar por pruebas que exista un control de las solicitudes de muestras por otros organismos y que estén amparadas por los documentos oficiales.	Directora de Calidad		
		Incumplimiento de las normas (HACCP) inocuidad de las producciones	Incorrecta manipulación de las producciones que afectan la calidad de las mismas.	130. Verificar por pruebas que se capaciten a los trabajadores que tienen que manipular las producciones por los POT para mantener la inocuidad de estas.	Directora de Calidad		