

# *Trabajo de Diploma*

Título:  
**Gestión y Prevención de Riesgos  
en la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos**

Autora:  
**Mirza Pérez Pupo**

Tutora:  
**Msc. Estrella María Leyva Requesén**

**"Año 54 de la Revolución"**  
**Curso: 2012**





Hago constar que la presente investigación fue realizada como parte de la culminación de los estudios para el grado de Licenciado; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial, como total y que además no podrá ser presentada en eventos, ni publicada, sin la aprobación de la Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos.

---

Firma del Autor

Los firmantes en la parte inferior certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

Computación

Nombres y Apellidos. Firma

---

Información Científico Técnica

Nombres y Apellidos. Firma

---

Nombre y Apellidos

Firma del Tutor.

# *Pensamiento*





*Ante riesgos reales o imaginables, presentes o futuros, no hay otra alternativa que educar a la población para enfrentarlos".*

*Fidel Castro*

# *Dedicataria*



*... A mis padres por brindarme todo  
el apoyo que necesité y por ser gran  
fuente de inspiración en mi vida.*

# *Agradecimientos*



*Agradezco profundamente y con mucho amor a mis padres, hermana y cuñado,  
por su apoyo en todas las circunstancias y porque siempre están dispuestos a  
ayudarme en lo que necesite.*

*A mi tutora, Msc. Estrella María Leyva Requesén por la sabiduría y  
apoyo ofrecido, por sus conocimientos y empeño, y por todos los consejos y ayuda  
prestada para el desarrollo de este trabajo.*

*A todas mis amistades y compañeros de la Empresa Geocuba Pienfuegos de  
los que siempre recibí mucha confianza y apoyo.*

*A toda el claustro de profesores que fueron capaces de transmitirnos sus  
conocimientos y experiencias.*

*Muchas Gracias a Todos de Corazón.*

# *Indice*



---

Contenido	Páginas
<b>Resumen</b>	
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo I: Generalidades del Control Interno y Riesgo.</b>	4
1. Generalidades del Sistema de Control Interno	4
1.1 Antecedentes:	4
1.2 Definición y Características del Control Interno en el mundo:	6
1.2.1 La Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República establece aprobar las Normas del Sistema de Control Interno.	9
1.2.2 Estructura del Control Interno.	11
1.3 Evolución histórica de la teoría de la administración de riesgos y definiciones	26
1.4 Métodos para la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos	30
1.5 Particularidades del desarrollo de la administración de riesgos en Cuba.	34
1.6 Conclusiones del Capítulo I	38
<b>Capítulo II: Diagnóstico y diseño del componente Gestión y Prevención de Riesgos.</b>	39
2.1 Presentación y Caracterización de la Agencia Gráfica GEOCUBA Cienfuegos.	39
2.2 Diagnóstico del componente Gestión y Prevención de Riesgos.	41
2.2.1. Aplicación del método Delphi para el diagnóstico del componente de Gestión y Prevención de Riesgos:	51
2.2.2 Resultados de la aplicación de las encuestas a los trabajadores:	55
2.2.3 Resultados Estadísticos de las Encuestas:	55
2.3. Diseño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgo en la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos.	62
2.3.1 Diseño del Procedimiento de elaboración de las Hojas de Evaluación del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos:	63

---

2.3.2 Metodología de Estimación y Valoración del Riesgos.	68
2.3.3 Mapa de riesgos:	71
2.3 Diseño del Procedimiento de Elaboración de las Hojas de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y Actividades de Control.	72
2.4. Plan de Prevención de Riesgos:	77
2.5 Conclusiones del Capítulo II:	79
<b>Capítulo III:</b> Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.	80
3.1 Aplicación del Procedimiento de elaboración de las Hojas de Evaluación del Componente de Gestión y Prevención de Riesgo	80
3.2 Aplicación de Gestión de Riesgos	86
3.2.1 Aplicación del Procedimiento de Elaboración de las Hojas de Evaluación de Gestión y prevención de Riesgos y Actividades de Control	87
3.3 Aplicación del Plan de Prevención de Riesgo:	115
3.4 Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos	123
3.5 Conclusiones del Capítulo III	128
<b>Conclusiones:</b>	129
<b>Recomendaciones:</b>	130
<b>Bibliografía:</b>	
<b>Anexos:</b>	

# *Resumen*



---

El presente trabajo investigativo titulado “Gestión y Prevención de Riesgos en la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos”, se realizó como parte de la implementación del Control Interno normado por la Resolución No 60/ 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, dotando a la entidad de una herramienta prospectiva para determinar los riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos. Se diseñó un procedimiento que no solo permite conocer la frecuencia y severidad de los eventos con impactos negativos, sino que además considera las medidas para su control, aportándole a la empresa una seguridad razonable en sus operaciones. Se emplearon 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 Software estadístico SPSS 15.0, mediante estas técnicas y otras empleadas se nos facilitó el desarrollo de esta investigación.

# Summary



---

Present investigating entitled work Gestión and Prevención of Riesgos in the Graphic GEOCUBA Cienfuegos, came true as he splits of the implementation of Internal Control normado for the Resolution No 60 2011 of Comptrollership General of the Republic of Cuba, endowing with the entity a prospective tool to determine the risks that they affect the fulfillment of his objectives. A procedure that only no permits designed knowing the frequency and severity of events with negative impacts itself, rather besides he considers the measures for his control, contributing it to the company a reasonable certainty in his operations. Different techniques were used as the study of the bibliography themselves, documentary analysis, interviews and opinion polls, which were processed intervening the Statistical Descriptive trace program statistical Software SPSS 15,0, by means of these techniques and another employees we were provided the development of this investigation.

# *Introducción*



El estudio del riesgo empresarial se ha convertido en un elemento clave a tener en cuenta por la empresa en el desarrollo de su actividad. Hechos como la aplicación acelerada de nuevas tecnologías, el aumento de la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos, la existencia de mercados cada día más competitivos y exigentes de calidad, la búsqueda de nuevos productos y mercados, a la vez que aumentan las catástrofes naturales y las exigencias de cumplimiento de nuevas legislaciones, hacen necesaria una actitud proactiva de la administración de riesgos que brinde a los grupos de interés de la empresa una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos.

El Informe COSO, que en su primera versión fue el marco de referencia de resoluciones sobre el control interno en varios países, incluida Cuba, en su segunda versión brinda un marco para la administración de los riesgos empresariales.

El éxito de una empresa o negocio no viene dado solamente por la medida en que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, sino que también lo determina una serie de factores internos y externos, y en este marco administrar los riesgos de Control Interno, supone que cada organización tiene que hacer frente a un considerable número de eventualidades o contingencias fortuitas o inevitable en el ámbito de su gestión. (Anónimo)

En los últimos años en Cuba se ha venido avanzando en cuanto a la Gestión de riesgos, pero estos, son aún insuficientes, como quiera que estos procesos ocurren en un espacio geográfico, en una organización particular, una unidad de análisis determinada, la gestión de riesgos puede tener niveles de desarrollo diferentes en unidades diferentes. Por lo que el tema continúa, y será invariablemente, siendo una necesidad de la administración financiera y general de las organizaciones.

La Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República es un instrumento para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades cubanas. Uno de los componentes de esta resolución se refiere a la Gestión y Prevención de Riesgos y plantea que se deben identificar y evaluar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos. Sin embargo estos procesos no son sencillos, y demandan para su ejecución conocimientos de la actividad que desempeña la organización y más que todo, la percepción clara de la necesidad de ejecutarlos. Así, no son todas las empresas que tiene identificados y evaluados sus riesgos, muchas de las que creen tener esta tarea vencida en realidad la tienen parcialmente y sin conciencia plena de su realidad. Algunas empresas, tienen todos los riesgos identificados, los evalúan sistemáticamente según les exigen los cambios en el entorno y los cambios internos a la empresa; otras están conscientes de no tenerlos todos identificados y en consecuencia están prestos a realizar esta labor.

Una característica de las técnicas actualmente utilizadas en la evaluación de riesgos es que el análisis de sus variables (frecuencia e intensidad) presupone la existencia de información estadística suficiente para aplicar la teoría de las probabilidades. Sin una cantidad determinada de datos sobre ocurrencias pasadas del riesgo y la cuantificación de sus daños cuando sea pertinente resultará casi imposible evaluar estas (Blanco, 2007).

Reconocida la importancia de incorporar la administración de riesgos a los procesos de gestión empresarial, la decisión de llevarla a vías de hecho tropieza con las barreras que impone la realidad: resulta insuficiente el conocimiento de las técnicas y procedimientos propios de la administración de riesgos por parte de los directivos y especialistas empresariales cubanos para poder llevar a cabo esta actividad con los resultados que se esperan de ella (Blanco, 2007)

### **Situación Problemática:**

La Agencia Gráfica GEOCUBA Cienfuegos, desarrolla su Gestión en un entorno marcadamente competitivo y aun cuando se hace incuestionable su liderazgo en la esfera poligráfica y se mantienen los controles de rigor establecidos, no se logra evitar la ocurrencia de eventos que afectan el cumplimiento de los objetivos planteados, evidenciándose la necesidad de organizar y perfeccionar un Sistema de Gestión que permita conocer y prevenir los factores de riesgos presentes para lograr una planificación, una gestión eficaz y eficiente, de las operaciones empresariales, cumpliendo de esta manera con sus compromisos ante Clientes y Proveedores.

### **Problema de Investigación:**

La carencia de una herramienta para medir y prevenir el riesgo en la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos.

### **Hipótesis de Investigación:**

Para el desarrollo del trabajo se ha considerado el siguiente presupuesto hipotético:

Si se diseña el componente de Gestión y Prevención de Riesgos, se conocerán los Riesgos que impactan negativamente en el cumplimiento de los objetivos de la Gráfica y se preservaran los recursos.

### **Objetivo General:**

Estructurar el componente de Gestión y Prevención de Riesgos según la norma y elemento de la Resolución No. 60/11 en la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos.

---

### **Objetivos Específicos:**

1. Analizar el ámbito internacional y nacional en el que se desarrolla la Gestión y Prevención de Riesgos, en el marco del Control Interno.
2. Caracterizar la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos y Diagnosticar el componente de Gestión y Prevención de Riesgos.
3. Diseñar y validar el componente de Gestión y Prevención de Riesgos del sistema de Control interno, considerando lo establecido en la Resolución No.60/11.

### **Definición de variables:**

#### **Dependiente:**

Riesgos con impactos negativos en el cumplimiento de los objetivos de la Gráfica.

Preservación de los recursos.

#### **Independientes:**

Diseño del componente para la Gestión y Prevención de Riesgos.

### **Técnicas y Métodos a utilizar para la Investigación:**

Para el desarrollo de este trabajo es imprescindible la búsqueda de bibliografía actualizada sobre el tema, la aplicación de los métodos de observación, revisión de documentos tales como: informes de auditorías, resoluciones, manuales de normas y procedimientos. Se realizarán encuestas a los trabajadores y personal dirigentes por áreas, las cuales serán procesadas mediante el programa de Análisis Estadístico Descriptivo Software estadístico SPSS 15.0.

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

**Capítulo I:** Generalidades del Control Interno y Riesgo.

**Capítulo II:** Diagnóstico y diseño del Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

**Capítulo III:** Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.

# Capítulo I



---

## **CAPITULO I: Generalidades del Control Interno y Riesgo.**

### **1- Generalidades del Sistema de Control Interno**

#### **1.1 Antecedentes:**

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

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

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

Hasta mediados de los años setenta, las actividades relativas al control interno predominaban en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en cómo mejorar los sistemas de control interno y cómo integrarlos en las auditorías. No obstante, a partir de las investigaciones del caso Watergate llevadas a cabo entre 1973 y 1976, las autoridades legislativas y de control comenzaron a prestar considerable atención al control interno.

Se elaboró un proyecto de ley que finalmente fue aprobado con el nombre de Foreign Corrupt Practices Act. de 1977 (FCPA) que contiene disposiciones relacionadas con la contabilidad y el control interno. Según estas disposiciones, el empresario está obligado a llevar libros, registros y cuentas que reflejen de manera fiel y exacta las transacciones y la utilización de los activos de la empresa y a elaborar y mantener un sistema de control interno adecuado para conseguir ciertos objetivos. Esta ley

pretendía que un buen sistema de control interno podía actuar como medida disuasoria de pagos ilegales.

El sistema de control interno no es un concepto nuevo. Sin embargo, tradicionalmente, este ha sido orientado a fomentar cambios en los procesos una vez que se han detectado debilidades apoyadas principalmente en información contable. En los últimos años ha cobrado mucha fuerza e importancia el tema relacionado con el control interno por la necesidad objetiva de controlar todos los recursos ya no solo financieros, lo cual ha posibilitado involucrar en el tema a las administraciones y a cada uno de los trabajadores de sus áreas.

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

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

Diversas han sido las definiciones de control interno y sus elementos, y difíciles ha sido lograr un consenso entre todos los especialistas a escala mundial. Esto motivó que en el 1992 surgiera en los estados unidos el denominado "informe COSO", como una respuesta positiva a las inquietudes que planteaba la gran variedad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, publicándose el informe COSO como 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).

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association. (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants. (AICPA)
- Institute of Management Accountants. (IMA)
- Institute of Internal Auditors. (IIA)

- Financial Executives International. (FEI)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

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

## **1.2 Definición y Características del Control Interno en el mundo:**

El objetivo del informe del COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno que permitan una definición común del control interno y la definición de sus componentes (COSO, 2004)

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

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La definición de control interno anterior refleja los siguientes conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso y por lo tanto el mismo puede ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo. Además, el mismo debe estar integrado a los procesos operativos del negocio y no ser un "agregado" a los mismos.
- Todos los integrantes de la organización son responsables por el control interno. Ello ya no es exclusiva responsabilidad de ningún evaluador externo al proceso operativo en sí (ejemplo: Auditor Interno), como tradicionalmente se suponía.
- El control interno sólo puede proporcionar un grado razonable de seguridad en cuanto al logro de los objetivos fijados. La seguridad absoluta no existe en este sentido, ya que pueden to-

marse decisiones erróneas o producirse acuerdos entre personas que vulneren el sistema de control interno por más fuerte que éste sea.

El sistema de control interno definido por el informe COSO está compuesto por cinco componentes, a saber:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Si un sistema de control interno tiene los cinco elementos enunciados instalados y funcionando, se concluye que el mismo es eficaz.

Entorno de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de

la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

COSO proporciona un detallado número de criterios que inciden sobre el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno y define los componentes de dicho sistema, como siguen:

- Entorno de control: El núcleo de un negocio es su personal y el entorno el que trabaja. Los empleados de una entidad son el motor que la impulsa y los cimientos sobre los que descansa.
- Evaluación de riesgos: Todas las entidades enfrentan diversos riesgos procedentes de fuentes tanto internas como externas, los cuales deben evaluarse al nivel de la entidad y actividad, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- Actividades de control: Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se realizan las acciones necesarias para afrontar los riesgos detectados respecto a alcanzar los objetivos.
- Información y comunicación: Los sistemas de información y comunicación que rodean las actividades de la entidad, permiten que su personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- Supervisión: Se deben monitorear los sistemas de control interno – un proceso que evalúa la calidad de la ejecución del sistema durante el tiempo establecido. El sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

En el marco de la política económica del V congreso del PCC y la necesidad de los cambios acaecidos en el sistema económico cubano y la necesidad de insertarnos en el mercado internacional el estado cubano necesitaba de instrumentar un sistema de control que normara y garantizara un control seguro y eficaz, con motivo de esto y basado en la experiencia del informe coso surge la Resolución 297/2003 de MFP, esta resolución estuvo vigente hasta el año 2011, ya que producto al proceso de mejora continua del sistema empresarial cubano y la necesidad de su reordenamiento es que se

aprueba el 1ro de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Contraloría General de la República, mediante la Ley 107. Después de dos años de análisis de las debilidades, fisuras, deficiencia de la aplicación de la Resolución 297/2003 es que se aprueba el 16 de marzo del 2011 la Resolución No. 60/11 por la Contraloría General de la República. A partir de su entrada en vigor, los jefes de los órganos, organismos de la administración del Estado y entidades nacionales establecen un término de (60) días naturales para el diseño e implementación de los sistemas de control interno, de cada una de las organizaciones y entidades que se le subordinan o de las cuales son órgano de relación.

### **1.2.1 La Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República establece aprobar las Normas del Sistema de Control Interno.**

#### **Objetivos de esta Resolución:**

La presente disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno. (Contraloría General de la República, 2011)

#### **Concepto Control Interno:**

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendiendo 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.

#### **Los objetivos del Control Interno son los siguientes:**

- a) Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito.
- b) Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda.
- c) 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.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico.

e) 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.

Para su diseño e implementación, el control interno debe cumplir con los principios básicos que son:

- a) **Legalidad:** El cumplimiento de normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente a todos los niveles.
- b) **Objetividad:** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa, con parámetros y normas establecidas.
- c) **Probidad administrativa:** Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.
- d) **División de funciones:** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
- e) **Fijación de responsabilidades:** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.
- f) **Cargo y descargo:** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

- g) Autocontrol: Obligación que tienen los directivos superiores, directivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

El Sistema de Control Interno diseñado debe ser:

- a) Integral: Considerar la totalidad de los procesos, actividades y operaciones de todos los trabajadores.
- b) Flexible: Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica.
- c) Razonable: Diseño para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

### **1.2.2 Estructura del Control Interno.**

El sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes:

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

Existe sinergia e interrelación entre esos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad y existen por razones fundamentales de negocios. El control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Construir en los controles apoya la calidad y las iniciativas de empoderamiento, evita costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes.

Existe una relación directa entre los objetivos que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir y los componentes que representan lo que se requiere para cumplir dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. Por ejemplo, al examinar la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presentes y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

➤ **Ambiente de control.**

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Es la base para el desarrollo de todos los demás componentes del control interno. El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son, por lo tanto, determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

**Normas de Ambiente de Control:**

- a) Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.
- b) Integridad y valores éticos.
- c) Idoneidad demostrada.
- d) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

- e) Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

#### **Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:**

La máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

#### **Integridad y valores éticos:**

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir, y vigilar la observancia de valores éticos y el reglamento de los cuadros del estado y del gobierno, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control. El sistema de control interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras Disposiciones Legales. Por lo que el comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden.

#### **Idoneidad demostrada:**

La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

---

### **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:**

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de la autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden ser desaconsejable en una entidad pequeña.

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos.

El ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia

### **Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos:**

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativas, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad. Se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento.

Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en éste se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente.

Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.

Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.

Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.

Sanción: al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que trasmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

➤ **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:**

- a) Identificación de riesgos y detección del cambio.
- b) Determinación de los objetivos de control.
- c) Prevención de riesgo.

**Identificación de riesgos y detección del cambio:**

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la persecución de sus objetivos, existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título ilustrativo se pueden mencionar, como sigue:

Fuentes de riesgos externas:

- Desarrollos tecnológicos si no se adoptan, provocarían obsolescencia de la organización.

- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico que imparten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Fuentes de riesgos internas:

- La estructura de organización adoptada, dado la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.
- Una vez identificados los riesgos al nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad.

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

Evaluación del riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera, se requiere, un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

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

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.

- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

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

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

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales. Y en función de esos objetivos estarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

#### **Prevención de riesgo:**

Esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativo y de control, dirigido de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos.

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

### ➤ **Actividades de Control.**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / correctivos.
- Manuales / automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, para ello se les deben explicar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.

- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

#### **Normas de Actividades de Control:**

- a) Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
- b) Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- c) Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- d) Rotación del personal en las tareas claves.
- e) Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- f) Indicaciones de rendimiento y de desempeño.

#### **Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:**

En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; si no que deban trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

Las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de la organización, al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción

u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sea detectada.

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias, la autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

#### **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación, toda entidad debe contar con la documentación referente a su sistema de control interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados, en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

#### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros:**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las actas de responsabilidades y a rendir cuentas de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc. Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

#### **Rotación del personal en las tareas claves:**

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del “**hombre imprescindible**”.

#### **Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:**

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, integran y concilian el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

#### **De la certificación de los sistemas contables- financieros soportados sobre las tecnologías de la información.**

Las entidades para mantener de forma razonable la efectividad del Sistema de Control Interno, están obligados a utilizar sistemas contables –financieros, certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y las Comunicaciones, de forma tal que se garantice la seguridad y protección de los sistemas automatizados expuestos en el Plan de Seguridad Informática.

Todas las entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al Sistema de Control Interno, además toda acción de control que ejecute el Sistema de Control Interno implementado en el tema objetivo de revisión.

#### **Indicadores de rendimiento y de desempeño:**

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación, la información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos y acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control. En consecuencia, un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Por demás los indicadores no deben ser tan

numerosos que se conviertan ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

### ➤ **Información y Comunicación.**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

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

#### **Normas de información y comunicación:**

- a) Sistema de información, flujo y canales de comunicación.
- b) Contenido, calidad y responsabilidad.
- c) Rendición de cuentas.

#### **Sistema de información, flujo y canales de comunicación:**

El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).

Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

#### **Contenido, calidad y responsabilidad:**

La información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice

#### **Rendición de cuentas:**

Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido.

#### **➤ Supervisión y Monitoreo.**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

### **Normas de Supervisión y Monitoreo:**

- a) Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.
- b) Comité de prevención y control.

### **Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno:**

1. Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
2. Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
3. Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.
4. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
5. Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
6. El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.
7. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor un rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

8. Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

#### **Comité de Prevención y Control:**

El comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

#### **1.3 Evolución histórica de la teoría de la administración de riesgos y definiciones.**

La administración de riesgos es una disciplina relativamente joven, los desarrollos matemáticos que sirven de base al instrumental que utiliza la administración de riesgos no comienzan a salir a la luz hasta la segunda mitad de siglo XVII.

Los aspectos económicos del proceso de toma de decisiones en situación de riesgo e incertidumbre empiezan a discutirse activamente después del año 1921, cuando se publica el libro "Riesgo, Incertidumbre y Beneficio" en su libro el economista norteamericano Frank H. Knight ha desarrollado tam-

bién unas de las principales formas de respuesta y control del riesgo: transferencia, reducción y otros. (Kninght H, 2011)

Los economistas Milton Friedman, John von Neuman y Joseph Stieglitz son reconocidos entre los “padres” de la teoría de la elección en situación de riesgo e incertidumbre. Sobre la base de sus estudios se desarrolló en los años 1950 – 70 la teoría moderna de la gestión financiera. Harry Markowitz elaboró un modelo matemático que muestra cómo los inversionistas pueden conseguir el menor riesgo posible con una tasa determinada de rendimiento. William Sharpe tomó como punto de partida los resultados de Markowitz y desarrolló sus implicaciones en los precios de activos. Sharpe elaboró un modelo de regresión lineal denominado *modelo de mercado*, que relacionaba el rendimiento de mercado (variable independiente) y el rendimiento del título o cartera (variable dependiente). (Sharpe, 1964)

En los años 70 del siglo pasado se introducen nuevos aspectos en la teoría de riesgos. Su desarrollo conduce a la comprensión que la toma de decisiones en situación de riesgo es mucho más complicada que la reflejada a través de las teorías de la gestión financiera.

Así surge el interés académico por lo aspecto psicológico, sociales y culturales en el proceso de la toma de decisiones económicas. (Koprinarov B. , 2005)

Autores como Herbert A. Simon, Paul Slovic, Amos Tversky y Daniel Kahneman critican la teoría de la utilidad como adopción de decisiones bajo riesgo y contribuyen con el desarrollo de modelos de comportamiento no racionales que rompen con la concepción clásica del “homo economicus”. H. Simon recibe el premio Nóbel de Economía en 1978 por su investigación pionera en el procedimiento de toma de decisiones dentro de las organizaciones económicas, donde defiende la tesis de que las empresas actúan para alcanzar objetivos que no son los óptimos desde el punto de vista de la racionalidad: su conducta no se fundamenta en el principio del máximo beneficio, sino de elegir alternativas satisfactorias. Daniel Kahneman (Premio Nóbel de Economía 2002) integra los avances de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que se refiere al juicio humano y a la adopción de decisiones bajo incertidumbre. Según su “teoría prospectiva” las decisiones en situación de incertidumbre difieren de los principios básicos de la teoría de la probabilidad.

El aumento del interés por el control interno a nivel internacional, evidente desde la década de los 90, también ha contribuido a estimular la introducción de la administración de riesgos a los procesos de gestión empresarial. En el año 1992 se publica en Estados Unidos el denominado informe COSO sobre el control interno, como resultado de la tarea realizada durante más de cinco 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. Su objetivo era definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos.

El citado informe COSO define la evaluación de riesgos como uno de los componentes del control interno. En el año 2001 COSO inició un proyecto de conjunto con Pricewaterhouse Coopers (PWC) para el desarrollo de las bases que facilitasen y mejorasen la administración de riesgos en las organizaciones. El período de desarrollo de estas bases o marco integrado (que salió a la luz en septiembre de 2004) estuvo marcado por una serie de graves escándalos que ocasionaron cuantiosas pérdidas a los inversionistas. Por consiguiente se tornó más inminente la necesidad de un marco que definiera los principios y conceptos, estableciera un lenguaje común y sirviera de guía a los directivos para la administración de los riesgos empresariales.

En el ámbito legislativo también se ha establecido no sólo la obligatoriedad de implementar sistemas efectivos de control interno y administración de riesgos, sino la responsabilidad que en ello tiene la dirección de la empresa. Los ejemplos más renombrados de ello son el Reporte Turnbull (1999) de Gran Bretaña y el Sarbanes Oxley Act (2002) de Estados Unidos.

Como colofón de todos estos desarrollos vale afirmar que sin dudas la administración de riesgos ha sido reconocida como una herramienta de la que no puede prescindir la dirección de una empresa en su empeño por lograr una mejora continua de sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos. Su definición y contenido en los momentos actuales se explican en los siguientes apartados.

### **Definiciones de Riesgos:**

Los riesgos siempre han estado presentes, en mayor o menor medida, en la gestión de las empresas. Por eso la gestión global de riesgos se ha expandido más allá de las entidades financieras que tradicionalmente la utilizaban en los últimos años. (WIKIPEDIA, 2011)

Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como “situaciones desde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros”. (Solvedilla Garcia, 2012) El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos sea incierto. (Barca Gómez, 1997)

---

Contingencia o eventualidad desde un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato. (Banco Central de Cuba, 2010)

La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. (Estándar Australiano (AS/NZS 4360), 1999) Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. (Universidad de Colombia, 2011)

El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias. (Federation of European Risk Management Associations, 2011)

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

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

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). (Gonzales Alonso, 2006.)

Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en la interrelación de tres componentes esenciales: Severidad o magnitud. Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. Nivel de Riesgos (Hurtado Turiño, 2011).

En muchos trabajos en los que se ha definido el riesgo se resalta como algo determinante, "el impedimento, el obstáculo la amenaza, el problema" que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales; apareciendo algunas diferencias en los fragmentos de la conceptualización, pero en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas. Cuando conversamos y expresamos que "corremos o existe el riesgo de...", estamos asumiendo que podemos perder. Esta sensación se puede contraponerla a la que le transmite la palabra oportunidad, mediante la cual podemos inferir que tenemos posibilidades de ganar algo.

## 1.4 Métodos para la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos.

La identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos constituyen el núcleo de la administración de riesgos. Su ejecución requiere de técnicas específicas que han sido desarrolladas a lo largo del tiempo y aplicadas en áreas aisladas.

### ➤ **Identificación de riesgos.**

La identificación de riesgos es el proceso de determinar qué puede suceder, dónde, cuándo, por qué y cómo. Presupone, primero, escanear el entorno interno y externo para verificar si hay señales de cambio en sus estructuras o en los procesos y tendencias que podrían exponer la empresa a riesgos; y en segundo, establecer las amenazas y/o oportunidades que podrían tener algún impacto sobre el funcionamiento y objetivos de la empresa.

La metodología de identificación de eventos – como lo denomina COSO – puede comprender una combinación de técnicas, basadas en el pasado y en el futuro. Las técnicas más comunes son:

**Inventarios de eventos:** Se utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, que pueden ser elaborados internamente en la entidad o ser listas externas genéricas, en cuyo caso deben ser revisadas y adaptadas a la entidad.

**Talleres de trabajo:** Reunión de personas de diversas funciones o niveles para desarrollar una lista de acontecimientos relacionados con los objetivos estratégicos de una determinada unidad organizacional.

**Entrevistas:** Tienen el propósito de averiguar los puntos de vista y conocimientos del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

**Cuestionarios y encuestas:** Mediante cuestionarios se puede abordar una amplia gama de cuestiones, enfocadas hacia los factores internos que han dado o pueden dar lugar a eventos. Las encuestas permiten conocer la valoración de los encuestados sobre la frecuencia e intensidad con que se pueden manifestar dichos eventos.

**Análisis del flujo de procesos:** Consiste en representar esquemáticamente un proceso con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Con su ayuda los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.

Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma: Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten cuando se sobrepasa el umbral preestablecido.

Seguimiento de datos de eventos con pérdidas: El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. Las bases de datos de eventos con pérdidas asociadas contienen información sobre aquellos acontecimientos reales que cumplen criterios específicos. Algunas empresas realizan el seguimiento de una serie de datos externos, por ejemplo: principales indicadores económicos, con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda de sus productos y servicios.

El resultado final de esta etapa es un inventario lo más completo posible de los riesgos a que está expuesta la organización por áreas, procesos, productos, proyectos.

Si no existen datos estadísticos sobre ocurrencias pasadas del riesgo ni se conoce la dimensión del daño que pueda causar, no puede utilizarse la teoría de las probabilidades. Según Gil Lafuente en el análisis financiero en la incertidumbre explica que para poder aplicar la teoría de las probabilidades son necesarias dos condiciones: una sucesión de fenómenos que se hayan repetido en determinadas condiciones y además, poder aplicar los resultados obtenidos sobre otro fenómeno sometido a las mismas condiciones. Resulta pues, más adecuado, el término de “frecuencia” para señalar la periodicidad de manifestación de un riesgo. (Gil la Fuente, 1993)

La intensidad de las consecuencias de un riesgo es conocida también como severidad o consecuencias. Las mismas se expresan en términos de criterios de impactos monetarios, técnicos, humanos e intangibles.

**La metodología de evaluación de riesgos** de una entidad consiste en una combinación de técnicas *cualitativas y cuantitativas*. Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficiente por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas. (COSO, 2004)

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

Entre los métodos más conocidos para el análisis se encuentran el método del criterio de frecuencia de Prouty y el método del criterio de gravedad o financiero, los cuales evalúan cualitativamente la frecuencia y las consecuencias de los riesgos respectivamente.

El método del criterio de frecuencia de Prouty clasifica los riesgos con arreglo a los criterios siguientes:

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

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

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

Estos dos métodos pueden resultar apropiados cuando no existe información suficiente para hacer una evaluación. Tienen en común la necesidad de opiniones de expertos y la relativa sencillez de la clasificación.

El *método de esquema de puntos* califica el grado de riesgo para peligros concretos mediante fórmulas matemáticas de valoración de factores.

Los *métodos de árboles lógicos* se estructuran alrededor de un acontecimiento del que derivan varias posibles consecuencias y, a su vez, de cada una de ellas derivan también varias posibles consecuencias. Entre ellos tenemos: árboles de decisión, árboles de fallos y árboles de éxito.

La gran mayoría de los métodos que hoy se aplican para analizar los riesgos operativos de la empresa llegan a determinar un nivel de riesgo multiplicando los resultados obtenidos en la evaluación de la frecuencia y de la intensidad.

Las *técnicas cuantitativas* de evaluación de riesgos pueden utilizarse cuando existe suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen *técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking*. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos (COSO, 2004)

➤ **Tratamiento de los riesgos.**

Durante esta etapa del proceso de administración de riesgos se identifican y evalúan las opciones para tratar el riesgo y se preparan e implementan los planes de tratamiento de éstos.

Una primera decisión a tomar por la dirección en relación a cada riesgo es la de tratar o no tratar el riesgo. No tratar un riesgo significa asumirlo o retenerlo. Cuando se trate de riesgos de bajo impacto financiero la empresa puede optar por asumirlos. De otra forma, podría resultar más costosa la aplicación de alguna medida que la pérdida que pudiera ocasionar el riesgo en caso de que se produjera. Se distinguen dos tipos de retención de riesgos:

- Activa: Cuando la empresa asume el riesgo conscientemente, después de un análisis previo. Esta retención puede ser voluntaria u obligatoria. Por ejemplo, los contratos de seguros obligan al asegurado a retener de forma total, en las exclusiones de riesgo, o parcial, mediante deducibles y coaseguros.
- Pasiva: Cuando la empresa no es consciente de lo que se está reteniendo. Esto sucede si un riesgo no ha sido identificado en la etapa inicial.

Existen riesgos con impacto en las personas, imagen de la empresa, que aunque no tengan un impacto financiero (o sea difícil estimarlo) deben ser tratados.

Una empresa tiene varias opciones de tratamiento de riesgos, que no son necesariamente excluyentes ni apropiados en todas las circunstancias, entre los que se encuentran:

- Evitar el riesgo: Significa eliminar la actividad que probablemente genera el riesgo cuando esto es posible.
- Eliminar sus causas y reducir los efectos: Se actúa sobre las causas que originan el riesgo, de forma tal que se disminuyan los efectos adversos del mismo. Esta opción de tratamiento de riesgos se abre en dos opciones:
  - Cambiar la probabilidad de ocurrencia para mejorar la probabilidad de resultados beneficiosos y reducir la probabilidad de pérdidas.
  - Cambiar las consecuencias para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas. Esto también podría incluir respuesta a la emergencia, planes de contingencia y de recuperación después de desastres.

Pueden aplicarse varias acciones de prevención de riesgos. En general, estas se concretan en medidas organizativas (definición de responsabilidades, funciones, políticas, planes, organización de la seguridad y otras), materiales (medios de protección, señalizaciones, ventilación, mantenimiento preventivo de equipos) y humanas (programas de formación del personal, manuales de procedimientos, aplicación de medicina preventiva).

- Transferir el riesgo: Se traslada total o parcialmente el riesgo a otra entidad.

Algunos tipos de situaciones pueden ser solucionados mediante la transferencia:

- Cuando el riesgo es demasiado grande para que la organización pueda retenerlo y conservar energía para alcanzar sus objetivos.
- Cuando hay obligación oficial de transferir.
- Cuando la transferencia es la técnica más eficiente para enfrentarse al riesgo, aunque la retención sea posible y no exista obligación de transferir.

### **1.5 Particularidades del desarrollo de la administración de riesgos en Cuba.**

En Cuba la práctica de la administración de riesgos no es un fenómeno nuevo. Como actividad vinculada al seguro remonta su presencia a la época colonial. Sin embargo, la propia administración de

riesgos ha ido evolucionando en el mundo, como ha sido explicado anteriormente, a la vez que se producían grandes cambios en el sistema empresarial cubano. Surge entonces la pregunta: ¿resulta necesario introducir en la empresa cubana las nuevas concepciones de la administración de riesgos? La respuesta a esta interrogante conlleva a la búsqueda de las condiciones que han hecho necesaria la administración de riesgos en empresas de otros países y al análisis de la existencia de éstas u otras condiciones en las empresas cubanas que exijan la aplicación de la administración de riesgos en su concepción moderna. Reconociendo que existe determinada experiencia en el país, se abordan los principales rasgos de la administración de riesgos en su desarrollo histórico, que pasa necesariamente por la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República en el contexto de resoluciones similares en otros países latinoamericanos.

➤ **Un acercamiento al desarrollo histórico de la administración de riesgos en Cuba.**

Las relaciones de propiedad predominantemente estatal existentes en el país, el nivel de centralización en la toma de decisiones, la estructura de subordinación en que se desarrolla la actividad empresarial (ministerios, grupos empresariales, empresas, unidades empresariales de base) y el desarrollo de un amplio programa social confieren rasgos particulares al entorno empresarial cubano y a la administración de riesgos.

Tradicionalmente el Estado cubano ha protegido a las empresas asumiendo sus pérdidas. Esto contribuyó a crear un “sentimiento de seguridad” en los directivos (y en la sociedad en general) que en nada favorecía la búsqueda y desarrollo de mecanismos internos de crecimiento. Ante cualquier evento desfavorable que ocurriera en la empresa, el Estado respondería con recursos para reparar los daños. Las personas tampoco se perjudicarían desde el punto de vista de su empleo y remuneración. Si el evento era provocado por alguien, éste sería juzgado, si así lo requerían las circunstancias, y sancionado. Pero todos aquellos que no habían estado implicados en los hechos, que no los habían provocado, pero tampoco habían hecho nada para impedirlos, quedaban en la misma situación.

Esta posición comprensible y justa por parte del Estado no estimulaba a los equipos de dirección de las empresas a preocuparse ni ocuparse de la administración de los riesgos a que estaban sometidos. Esto, unido a la falta de preparación de especialistas en Administración de Riesgos y la ausencia de un perfil laboral específico para atender la actividad trajo como consecuencia la falta de integralidad en el enfoque adoptado.

Según Martínez en el primer seminario nacional sobre administración de riesgos que trata sobre la situación actual y perspectivas de la administración de riesgos en Cuba, plantea que otra característi-

ca de esta disciplina en el país es la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico - técnicas que norman aspectos parciales, los riesgos propios del trabajo fueron cubiertos por el Estado y normados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), los seguros de vida fueron reemplazados por un sistema de seguridad social de cobertura total. (Carrera Martinez. , 1998)

Se distinguen tres grandes momentos de la administración de riesgos en el país: Su desarrollo vinculado a la actividad del seguro, la existencia de organizaciones vinculadas a la dirección central del Estado encargadas de la administración de riesgos que pueden ser catastróficos para la población y la economía del país, y la aplicación, en mayor o menor medida, de sus conceptos, principios y herramientas en la práctica gerencial en un número creciente de empresas.

Las primeras referencias que se disponen sobre la existencia de compañías de seguros en Cuba datan de 1799 y se refieren a la Compañía de Seguros de La Habana. En 1855 surge la compañía de seguros Iris, que por un tiempo prolongado concentró el mayor volumen de operaciones dentro del mercado nacional. (Borras Martínez & Caraballo, 1998)

Del marcado ánimo de lucro de esta actividad habla la existencia en 1955 de 149 compañías dedicadas al negocio del seguro, de las cuales 69 eran cubanas. En el año 1960 se nacionalizan las compañías aseguradoras de capital foráneo y se crea la Oficina Central de Seguros. En 1963 se constituyó ESICUBA para brindar coberturas de seguros a los riesgos vinculados con la actividad económica internacional (transporte de cargas del comercio exterior, naves, aeronaves y la responsabilidad civil de su operación, propiedades en el extranjero, etc.).

En 1978 se creó la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) para cubrir riesgos agropecuarios a los productores privados y cooperativos, así como los de vehículos automotores. Desde mediados de los años 80 se aceleró el surgimiento de nuevas entidades especializadas en servicios técnicos y profesionales, en apoyo a la Administración de Riesgos y al Seguro. (Carrera Martinez, 1998)

La Resolución No.31/2002 plantea que “para resolver los problemas de Protección, Seguridad e Higiene en el trabajo, tenemos que evolucionar nuestros conceptos tradicionales, aplicando una política de gestión de riesgos de la que no está exenta ninguna empresa, la cual debe estar basada en un sistema de evaluación y control de riesgo y desarrollar sus acciones mediante el principio de seguridad integrada a la gestión general de la empresa.” Esta Resolución es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades laborales del país, con independencia de su finalidad, tipo y forma de propiedad. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2002)

---

Los riesgos que atentan contra la seguridad informática también encuentran la obligatoriedad de ser tratados en las entidades del país. Como bien señala la Resolución No. 127/2007 del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), los avances alcanzados en los últimos años en la informatización de la sociedad con el incremento de tecnologías de la información en todos los sectores y en particular de las redes informáticas y sus servicios asociados, y el impulso orientado por la dirección del país al desarrollo acelerado de programas que multipliquen dichos logros, requieren la adopción de medidas que garanticen un adecuado nivel de seguridad para su protección y ordenamiento. La seguridad de las organizaciones, sistemas y redes de información están constantemente amenazadas por diversas fuentes que incluyen ataques de distintos tipo y origen; la ocurrencia de catástrofes, errores de operación y negligencias, aumentan los riesgos a que están expuestos los servicios y protocolos utilizados, así como el contenido de la información tratada en dichos sistemas, todo lo cual puede afectar severamente la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. Por tal motivo es aprobado y puesto en vigor el Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información, dando cumplimiento al Acuerdo No. 6058 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 9 de julio del 2007, que aprobó los Lineamientos para el Perfeccionamiento de la Seguridad de las Tecnologías de la Información en el país. (Miniterio de la Informatica y las Comunicaciones, 2007)

---

## 1.6 Conclusiones del Capítulo I

Llegamos a la Conclusión que en el ámbito legislativo no hay en el país una regulación específica para la administración de los riesgos empresariales en forma integral y abarcadora de toda la organización. En realidad la necesidad de conocimientos sobre sus técnicas particulares surge con la promulgación de la Resolución No. 297/ 2003 sobre el Control Interno del MFP, la cual identifica la evaluación de riesgos como el segundo componente del sistema de control interno de una organización, siendo derogada por la Resolución No. 60/11 en marzo del 2011 por la Contraloría General de la República.

Definidas las normas de control interno según Resolución No. 60/11, procederemos en el próximo capítulo, a caracterizar la Gráfica, diagnosticar y diseñar el componente Gestión y Prevención de Riesgos, de acuerdo con lo establecido por dicha resolución.

# Capítulo II



## **Capítulo II: Diagnóstico y diseño del componente Gestión y Prevención de Riesgos.**

El presente capítulo tiene como objetivos conocer la caracterización de la Gráfica para poder realizar el Diagnóstico y Diseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgos de dicha entidad, mediante utilización de diferentes métodos y procedimiento.

### **2.1 Presentación y Caracterización de la Agencia Gráfica GEOCUBA Cienfuegos.**

La Agencia Gráfica se encuentra ubicada en la calle 62 entre 41 y 43 en la Ciudad de Cienfuegos. Cuenta con 49 trabajadores, de ellos, 5 dirigentes, 14 técnicos, 24 operarios y 6 de servicio. Su estructura es de mampostería y techo de Micalum (plancha de zinc remachada a los angulares de soporte), sus puertas y ventanas son de aluminio y vidrio laminado con cierre mecánico de alta seguridad. La estructura organizativa de la Agencia para su desempeño se muestra en el **(Anexo 1)**.

#### **Misión.**

La Agencia Gráfica GEOCUBA Cienfuegos tiene como misión diseñar, elaborar, prestar, comercializar y controlar productos y servicios en la actividad de las artes gráficas, teniendo como producto distintivo los Impresos Operacionales, para las entidades de la economía y el estado en ambas monedas.

#### **Visión.**

Se ha logrado una situación financiera que permite ejecutar sus operaciones y asegurar el desarrollo. Se alcanza el completamiento y modernización del equipo tecnológico necesario para satisfacer las exigencias de los clientes. Hemos alcanzado confiabilidad, rapidez, calidad y eficiencia en la elaboración de nuestros productos y servicios, lo que hace que nos prefieran. Hemos consolidado nuestro Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO. Tenemos implantado un Sistema de Gestión Ambiental estrechamente relacionado a la Seguridad y Salud del Trabajo. Se cuenta con personal altamente calificado en las artes gráficas.

#### **Valores Compartidos.**

Esta organización cuenta con un reglamento de comunicación empresarial donde se encuentran los valores que caracterizan la entidad, entre los que principalmente se encuentran: la honestidad y el sentido de pertenencia de sus miembros con su compromiso e identificación con sus clientes. Se destacan por su profesionalidad, fidelidad, motivación, ética corporativa y la disciplina durante el

desarrollo de todas las actividades, todo con el propósito de asegurar un buen funcionamiento, para el logro de la calidad de la producción y la preferencia en el mercado.

### **Principales clientes**

1. ECOST (Empresa perteneciente al MINBAS)
2. CIMEX
3. OBE
4. Hoteles de Cayo Largo del Sur
5. Cemento SA
6. Termoeléctrica
7. TRD
8. ETECSA
9. Hotel Gran Caribe
10. CANEC Nacional
11. Acueducto Alcantarillado Nacional
12. Materias Primas

Siendo estos los principales clientes los cuales como política en todo momento mantenemos una relación contractual rigurosa enmarcándonos fundamentalmente en lo estipulado en el contrato.

### **Principales Proveedores.**

Para la realización de la producción la Gráfica cuenta con un determinado número de suministradores que aportan las materias primas necesarias.

Entre los principales suministradores se encuentran las siguientes firmas:

#### **Proveedores de Insumos:**

- Grupo Empresarial GEOCUBA
- MARCAFIX.
- Tintas GYR.
- Tintas Lorilleux.
- CariGraf.
- Copextel.

- CIMEX.
- Comercial Latina.
- Blagraf.
- Arga Caribe.
- Papeles Finos Jatibonico.

### **Proveedores de Reparaciones:**

- CariGraf.
- Comercial Latina.
- ENPSES.
- CIMEX.
- Copextel.
- Agencia de Servicios Técnicos GEOCUBA Cartografía.
- EIMA

La relación con estos proveedores se realiza en un marco de concurrencia teniendo en cuenta las características y la calidad de las materias primas y materiales, así como en los servicios basado en el cumplimiento de las normas ISO 9000 2008.

### **Principales Proveedores.**

- Gráfica PAMEX
- Empresa Gráfica de Cienfuegos

## **2.2. Diagnóstico del componente Gestión y Prevención de Riesgos.**

La Empresa GEOCUBA Cienfuegos está comprometida a implementar la Resolución No 60 / 11 de la Contraloría General de la República, con el objetivo de aumentar los niveles de control y evaluación del Sistemas de Control Interno, lo cual se declara explícitamente en la Política del Control Interno.

En la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos la administración de riesgos está desagregada por cada una de la estructura organizativa, las cuales realizan su correspondiente análisis de riesgos conformando con los mismos los planes de Prevención de Riesgos.

En esta investigación la autora se auxilia de la guía de autocontrol con algunas adecuaciones realizadas con el objetivo de recopilar información que permita medir la efectividad del sistema de control y tener en cuenta las brechas para el diseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.

Otras de las fuentes utilizadas para detectar debilidades se encuentran en la documentación revisada sobre los planes de medidas dejados por las organizaciones superiores que realizan acciones de control y supervisiones realizadas por el área contable.

A este fin se diagnostica el componente:

El departamento de control interno y el auditor de la empresa, rectoró el primer levantamiento de riesgos efectuada en la Gráfica en el año 2011, bajo los preceptos de la auditoria clásica, a la vez se trabajaba en la aplicación de la Resolución 60/11. La práctica demostró que se estaban presentando serias limitaciones:

- Se identificaron problemas más que riesgos y en las evaluaciones prevaleció la opinión de una persona, la del auditor.
- La escasa participación de los trabajadores en el proceso de identificación y evaluación de riesgos.
- La estimación de las variables del riesgo fue en extremo subjetiva.

En este componente del control interno es uno de lo que se necesita mayor conocimiento de la entidad y de los procesos que se gestionan en ello, con el objetivo de detectar posibles fuentes de problemas que puedan evidenciar fallas en la actividad y límites en el cumplimiento de los procesos medulares.

El máximo responsable de control interno en la entidad es el director de la Gráfica, el cual de conjunto con los trabajadores en asambleas de afiliados realiza el levantamiento de los riesgos que afectan a la institución.

Este componente del control interno es en uno de los que se necesita mayor conocimiento de la entidad y de los procesos que se gestionan en la misma, con el objetivo de detectar posibles fuentes de problemas que puedan evidenciar fallas en la actividad y límites en el cumplimiento de los procesos medulares.

De modo que el objeto de la investigación son las áreas o departamentos de la Gráfica. En aras de realizar un análisis exhaustivo que abarquen aspectos contables, administrativos, de mercado, producción e ingeniería que se definen en las siguientes actividades.

- ✓ Producción, Almacenamiento.
- ✓ Mercado.
- ✓ Economía.
- ✓ Dirección.
- ✓ Ingeniería.

A continuación se detallan los riesgos identificados en el expediente de la Gráfica.

### **PRODUCCIÓN:**

En Octubre de 2011 se realizaron auditorías basadas en riesgos al área de producción de la Gráfica, en cada una de ellas participó un dúo de personas, uno de los cuales fungía como jefe. En las mismas se identificaron cinco riesgos:

1. Incumplimiento del Plan de Producción.
2. Desorganización del Flujo Productivo.
3. Roturas del equipamiento.
4. Que se incumplan las medidas de Control.
5. Se pactan plazos de entrega del producto sin tener en cuenta la Capacidad Productiva Disponible.

### **ALMACENAMIENTO:**

En Octubre de 2011 se realizaron auditorías basadas en riesgos a los almacenes de la Gráfica, en cada una de ellas participó un dúo de personas, uno de los cuales fungía como jefe. En las mismas se identificaron once riesgos:

1. No chequeo de las cantidades y de la calidad del producto en el momento de su recepción.
2. Deficiencias en la confección del informe de recepción.
3. Que no se cumplimente la recepción a ciegas.
4. Vencimiento de productos almacenados.
5. Errores en las anotaciones de las tarjetas de estiba.
6. Incumplimiento de las medidas de seguridad y protección de los productos.

7. Entrega de productos a personal no autorizado.
8. Que no se efectúen los cuadros diarios, y los inventarios cíclicos y general.
9. No tener buena capacidad de almacenamiento.
10. La no existencia de buena ventilación en los productos almacenados.
11. Incumplir los planes del conteo del 10%.

De estos once riesgos, dos fueron identificados en los dos almacenes, (cinco riesgos) en el almacén de insumos y (cuatro riesgos) en el de Producción terminada.

¿Qué puede significar este hecho?

Si se consideran riesgos, indiscutiblemente que son inherentes a cualquier almacén, aunque en algunos de ellos las medidas de control implementadas reduzcan la frecuencia. Otra razón para no identificar algunos riesgos en algunos almacenes puede ser la falta de pericia del auditor, hecho poco creíble. En cambio, si en vez de riesgos son problemas ya presentes, es lógico que en algunos almacenes no hayan sido identificados, pero en este caso se estaría en presencia de una auditoría tradicional y no basada en riesgos.

Lo cual evidencia que las medidas establecidas no permiten prever la ocurrencia de daños con el tiempo que se necesita para evitar impactos negativos sobre los objetivos.

### **MERCADO:**

En Noviembre de 2011 se realizaron auditorías basadas en riesgos al área de mercado de la Gráfica, en cada una de ellas participó un dúo de personas, uno de los cuales fungía como jefe. En las mismas se identificaron diecisiete riesgos:

1. La ficha de costo del producto o servicio a contratar no está suficientemente elaborada previo a la presentación de la Oferta al cliente y al comienzo del proceso de negociación.
2. No se cuenta con suficiente información de precios de los mercados de destino para establecer los precios de nuestras ofertas.
3. No se solicitó al cliente o este no presentó los documentos requeridos sobre su entidad debidamente legalizada.
4. No se cuenta con una solicitud o información de necesidades del cliente suficientemente precisa para elaborar la oferta.
5. No se verifica a la entrega del producto o servicio si este cumple con las especificaciones de calidad contratadas.

6. Se elaboran los contratos de forma superficial y esquemática sin tener en cuenta las características del negocio y el cliente.
7. Se prevén formas y términos de pago que no aseguran los mismos.
8. Se incumplen los plazos acordados con la entrega de resultados u otros compromisos contractuales.
9. No se cobran las moras establecidas contractualmente.
10. No proponer oportunamente la ejecución de negocios que por sus características impulsen el desarrollo de la Empresa.
11. Desconocimiento de las necesidades del Mercado y a su vez poca divulgación de nuestros productos y servicios.
12. Información incompleta o imprecisa sobre los clientes.
13. No se informa al cliente o suministrador en el término establecido en el contrato, ante la imposibilidad del cumplimiento de una obligación.
14. Deficiente confección del modelo de facturación como documento primario de la deuda.
15. No se tienen identificados los canales de emisión de mensajes y retroalimentación por los niveles de la comunicación en ambos públicos.
16. No este elaborado el Manual de Gestión de la Comunicación aprobado por el Director General de la Empresa, como establece el Decreto 281.
17. No existencia de presupuesto de comunicación.

## **ECONOMÍA:**

En Noviembre de 2011 se realizaron auditorías basadas en riesgos al área de economía de la Gráfica, en cada una de ellas participó un dúo de personas, uno de los cuales fungía como jefe. En las mismas se identificaron treinta y cinco riesgos:

1. No se cuenta con el Presupuesto de Ingresos y Gastos para el año, incluyendo indicadores directivos.
2. No se realizan correctamente las conciliaciones bancarias de las cuentas de operaciones corrientes en ambas monedas y alguna otra que sea de interés por el monto o por el tipo de transacción que se utiliza.
3. La no correspondencia entre los estados de cuentas en poder de la entidad con los emitidos por el banco.
4. No tener el debido control de los cheques emitidos, cancelados y caducados.
5. No revisar los documentos primarios que amparan el cheque.

6. Las personas autorizadas a firmar cheques, contabilice la operación.
7. Cuentas por Cobrar fuera de términos y sin documento alguno para reclamar los términos.
8. Cobros anticipados sin respaldo.
9. No tener números consecutivos de facturas controladas, así como las canceladas.
10. Tener Pagos anticipados sin respaldo documental.
11. No tener analizados los expedientes de clientes y proveedores por cada uno de ellos.
12. Saldos envejecidos en las cuentas por Cobrar y pagar.
13. No exista un control adecuado de los AFT según lo que establece la legislación vigente.
14. No existan actas de responsabilidad para aquellas personas responsable a custodiar la misma.
15. No existen condiciones de Seguridad que aseguren la integridad física de los almacenes.
16. No contar el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso.
17. No tener establecido los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.
18. No tener condiciones de pesaje y medición necesarios y que estos estén certificados.
19. No exista un control adecuado de los Inventario según lo que establece la legislación vigente.
20. No tener declarado Inventarios Ociosos, cuando existen medios que no se mueven.
21. No tener firmada las actas de responsabilidad de los útiles y herramientas por sus responsables.
22. No exista separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.
23. Descuadre en el submayor de vacaciones.
24. No se informa al Área de Contabilidad por el Área de Personal la solicitud de las vacaciones, el importe de los descuentos, así como los pagos a efectuar por conceptos de licencias o subsidios, a través del modelo de Notificación de Vacaciones, Deducciones, Licencias y Subsidios.
25. No evidencias de cuadro del importe a pagar por nominas con el cheque.
26. Tratamiento erróneo de faltantes y sobrantes medios materiales, AFT, Cuentas por Cobrar y Pagar.
27. No poseer un Sistema de Costo que se ajuste a las necesidades como empresa.
28. No se cuenta con las Fichas de Costo actualizadas de las producciones y servicios en el momento de la elaboración del Proyecto Técnico Ejecutivo.

29. Falta de conciliación de la producción en proceso y terminada con los Tecnólogos y el Técnico de producción.
30. Incumplimiento de los Aportes al presupuesto del estado (12.5%, 25%, 5%, Impuesto de Circulación) en el término Establecido.
31. No se cuenta con la conservación de la documentación económica de 5 años, incluyendo la declaración Jurada.
32. No tener guardado las Bases de datos de los Programa de Rodas XXI, EUREKA, SINFÍN.
33. No tener Conciliados las cuentas por pagar y cobrar entre UEB, clientes y proveedores.
34. No se cuenta con los precios debidamente aprobados a partir de Fichas de Costo actualizadas al concertar los negocios con los clientes.
35. Se cometen violaciones de la política general de precios establecida.

### **INGENIERÍA:**

En Diciembre de 2011 se realizaron auditorías basadas en riesgos al área de ingeniería de la Gráfica, en cada una de ellas participó un dúo de personas, uno de los cuales fungía como jefe. En las mismas se identificaron diecinueve riesgos:

1. No están definidas las normas de producción, tiempo y de consumo material para los productos y servicios. Las existentes están desactualizadas.
2. No se realizan análisis de las normas y no se adoptan medidas cuando el rango de cumplimiento de las mismas esta fuera del 70% al 140%.
3. En el trabajo de los tecnólogos no se cumple la política sobre la Normación del Trabajo en el Sistema Empresarial de las FAR”.
4. No está definida, elaborada, actualizada y no se aplica la documentación tecnológica de las producciones y los servicios.
5. No se elaboran los Proyectos, cartas tecnológicas, ordenes de producción, para la organización y ejecución del proceso tecnológico.
6. No se analizan las desviaciones que existen entre lo normado en los Proyectos y cartas tecnológicas y el real obtenido en el proceso productivo, en las partidas Materias Primas y Materiales, Salario, Gastos, etc.
7. No se realizan estudios sobre organización y Normación del trabajo como resultado de introducción de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos productos y servicios, cambios organizacionales en la Gráfica, o procesos de innovación tecnológica.

8. Ausencia de controles sistemáticos que detecten la utilización o no de las normas de producción, tiempo y consumo material, documentación tecnológica y de proyecto.
9. Pérdida de credibilidad del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) Certificado, incremento de quejas, reclamaciones, rechazos de producción e insatisfacciones de los clientes.
10. No se determinan los puntos críticos en el proceso tecnológico y productivo para implementar los controles de la calidad.
11. Deficiente organización del flujo tecnológico y del proceso técnico-productivo. Incremento de indisciplinas tecnológicas.
12. Equipamiento tecnológico con deficiente estado de explotación o de baja técnica, por incumplimiento de parámetros técnicos.
13. No se cuenta con un plan de inversiones aprobado.
14. No se realizan estudios de factibilidad técnico-económica para fundamentar inversiones.
15. Inexistencia de un plan de preparación de inversiones.
16. No existencia de los planes de aseguramiento metrológico para los equipos y medios de medición, así como los planes de mantenimiento tecnológico para la maquinaria poligráfica, y otros medios tecnológicos.
17. No existencia de planes de partes, piezas y agregados.
18. No existencia de personal preparado para llevar a cabo los planes de mantenimiento.
19. No se cuenta con los expedientes técnicos para cada equipo tecnológico.

#### **DIRECCIÓN:**

En Diciembre de 2011 se realizaron auditorías basadas en riesgos al área de dirección de la Gráfica, en cada una de ellas participó un dúo de personas, uno de los cuales fungía como jefe. En las mismas se identificaron veinte y tres riesgos:

1. Incumplimiento de las cláusulas contractuales por los ejecutores o clientes, restando efectividad en las negociaciones.
2. Firma de contratos por Directores facultados, sin los documentos que certifiquen la personalidad jurídica de la otra parte; (Certificados legales establecidos).
3. No cumplimiento del objeto del contrato tanto por los ejecutores, como por los clientes.
4. Incumplimiento del plan de producción.
5. No tenencia, desconocimiento o falta de dominio de los documentos rectores.
6. Pérdida de credibilidad del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) Certificado, incremento de quejas, reclamaciones, rechazos de producción e insatisfacciones de los clientes.

7. Incumplimiento de regulaciones y normativas de carácter obligatorio.
8. No se cuenta con un plan de inversiones aprobado.
9. No se realizan estudios de factibilidad técnico-económica para fundamentar las inversiones
10. No contar con un Sistema de Tratamiento de residuales líquidos contaminados y una campana de extracción de gases en fotomecánica.
11. No realizar el autocontrol.
12. No contar con el plan de controles integrales.
13. No controlar el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando Superior
14. No contar con el Plan de Prevención de Riesgos.
15. Realizar compras en una entidad X, sin autorización y apropiarse de ellas, entre otras cosas extraer dinero del banco para uso personal.
16. Emitir un cheque sin respaldo a documentación primaria.
17. Afectación de la liquidez de la Gráfica, así como realizar compras indebidas.
18. Incumplimiento de la Orden 361/05 del Viceministro Jefe del EMG para poner en vigor el manual de Seguridad Informática de las FAR.
19. Incumplimiento de las Indicaciones 11/01 del jefe de la Dirección de Comunicaciones para poner en vigor el manual de Informática de las FAR.
20. No cumplimiento Integral de la Política de Gestión de Seguridad por parte de los Jefes Facultados y trabajadores.
21. Incumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte.
22. No realizar las conciliaciones semanales y mensuales del consumo de combustibles contra moto recursos consumidos.
23. Descontrol de las piezas y partes que se cambia en las reparaciones y mantenimientos.

Hasta aquí hemos realizado el diagnóstico de los riesgos detectado por la empresa según lo normado en la Resolución No. 60/11. Con este propósito se adecua la encuesta que nos permitió detectar ineficacias del sistema de control.

Para arribar a un diagnóstico se emplea un método de prospectiva que ayuda a evaluar la situación actual (método de expertos), que se basa en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro. Este método se ha convertido en una

herramienta fundamental en el área de la administración clásica y en operaciones de investigación. (Listone & Turoff, 2012)

Los métodos de expertos utilizan como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Estos métodos se emplean cuando se da alguna de las siguientes condiciones:

- No existen datos históricos con los que trabajar.
- El impacto de los factores exteriores tiene más influencia en la evolución de los internos.
- Las consideraciones éticas o morales dominan sobre los económicos y tecnológicos en un proceso evolutivo.

El método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes. Esta intenta ser la filosofía de la metodología *Delphi*.

El método *Delphi* pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan las técnicas basadas en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la correlación del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de él. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Este método presenta tres características fundamentales:

- Anonimato: 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.

### **2.2.1 Aplicación del método Delphi para el diagnóstico del componente de Gestión y Prevención de Riesgos:**

Paso 1: Concepción inicial del problema: en este paso se definen los elementos básicos, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

Con el objetivo de recopilar información que permita medir la efectividad de la Gestión de Riesgos actual y tener en cuenta las brechas para el diseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgos, así mismo determinar si la Gestión de Riesgos actual cumple con la finalidad planteada por la Resolución 60/11, esta autora se auxilia de la guía de autocontrol con algunas adecuaciones para conformar las preguntas de un Cuestionario que será aplicado a los trabajadores y personal dirigente. Las preguntas que conformaran el Cuestionario serán sometidas al criterio de expertos para corroborar la conveniencia de su utilización.

Paso 2: Selección de expertos: Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

Este método de selección de expertos se clasifica dentro de los métodos cualitativos, específicamente el método de nominación. Este método basa la selección en la existencia y aceptación de una opinión calificada, ya que se identifican como expertos aquellos que otros creen que tienen conocimiento suficiente para serlo. Los criterios pueden basarse en la relevancia de sus trabajos, en la posición que ocupan, en lo destacado de sus opiniones, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis y pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

El número de expertos se calcula por la siguiente expresión:

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

1- a	K
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6896

Dónde:

k: constante que depende del nivel de significación estadística (1- $\alpha$ ).

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: precisión del experimento. ( $i \leq 12$ )

A continuación se muestra el resultado del cálculo para la selección del número de expertos realizado. **(Anexo # 2)**

Dónde:

$$N = \frac{0.01(1 - 0.01)6.6564}{0.10^2}$$

$$N = \frac{0.01(0.99)6.6564}{0.01}$$

$$N = \frac{0.06589836}{0.01}$$

$$N = 6.58 \approx 7$$

Para la selección de los 7 expertos se establecieron los requisitos siguientes:

- Disposición a participar.
- No menos de 5 años de experiencia en alguna actividad relacionada con las áreas contable – financieras y/o de operaciones.
- Cargo que desempeña.
- Conocimiento de la actividad que se está evaluando.

Teniendo en cuenta estos requisitos se logra reunir a 9 candidatos a expertos. Posteriormente se determina el coeficiente de competencia de cada experto (**Anexo # 3**) para lo cual, se aplicó la encuesta que aparece en el (**Anexo # 4**) en la que el experto encuestado expresa el grado de conocimiento que tiene sobre el tema y las fuentes de dicho conocimiento.

Como resultado del procesamiento, 7 candidatos a expertos se autoevalúan de competencia alta, 2 se evalúan de competencia baja. Como el número de candidatos preseleccionados es igual al número de candidatos electos (7) no es necesario emplear el método TZ combinado. En la tabla 2.1 se muestra el listado de los expertos seleccionados que participan en la investigación.

**Tabla 2.1. Listado de expertos seleccionados.**

No.	Nombre y Apellidos	Área	Cargo	Nivel Académico	Años de Experiencia
1	Eduardo A. Suárez Cortés	Dirección	Director de Agencia	Ingeniero Químico	11
2	Ramón H. Valdez Macías	Dpto. Producción	J' Grupo Producción	Téc. Medio Electrónico	6
3	Kenia González Álvarez	Dpto. Económico	Téc. "C" Gestión Económica	T. Medio Economía	6
4	Maria del Carmen Avello Peña	Dpto. Comercial	Especialista "B" Gestión Comercial	Licenciada Filología	11
5	Bernabé Ochoa Castellanos	Dpto. Ingeniería	J' Grupo Ingeniería	Ingeniero Mecánico	6
6	Reinaldo Mirete Reyes	Taller Impresión	"Impresor A" Jefe Brigada	Téc. Medio Artes Gráfica	9
7	Rafael González Irarragorri	Dirección Empresa	Especialista Control Interno	Ingeniero Comunicaciones	17

Fuente: [Elaboración Propia]

Paso 3: Preparación de los cuestionarios o encuestas: En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la teoría de la comunicación y las posibilidades de procesamiento de las respuestas. Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la

conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

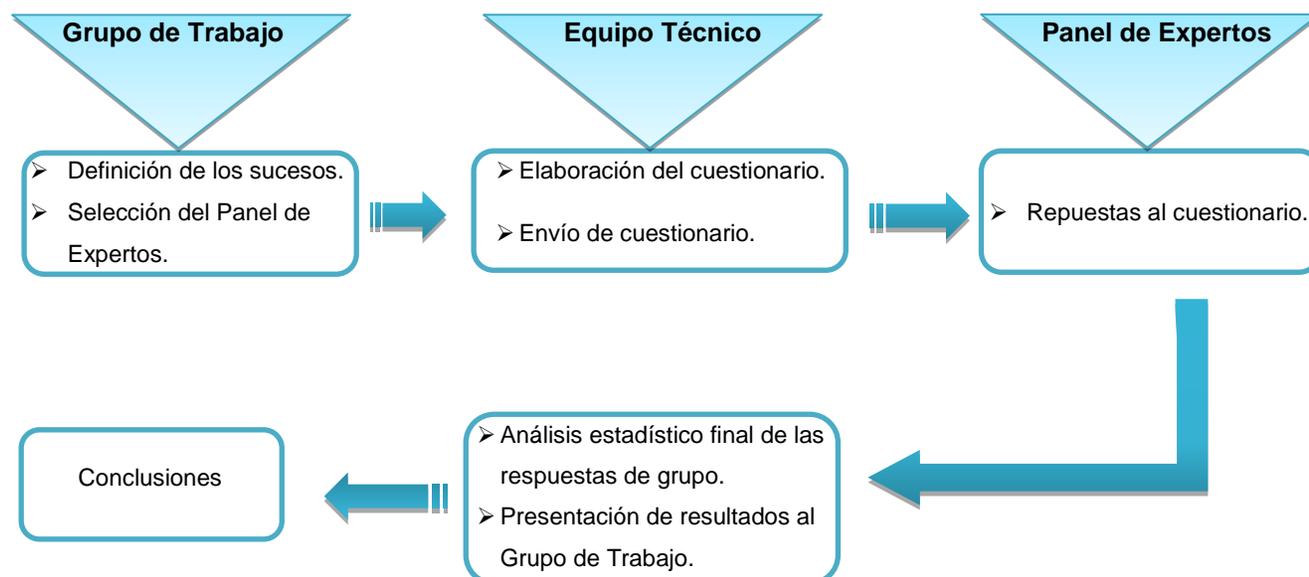
Se confeccionaron para la investigación un cuestionario que se puede encontrar en el **(Anexo # 5)**, respectivamente, el cual será validado por los expertos mediante el SPSS.

Paso 4: Procesamiento y análisis de la información: Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de procedimientos estadísticos.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0, y tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico. Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de entrada. Esto se muestra en el gráfico 2.1.

**Gráfico 2.1. Diagrama explicativo del Método Delphi**

## PROCESO DELPHI



Fuente: [Elaboración Propia]

Para el procesamiento y análisis de la información obtenida al realizar los cuestionarios se utilizó el paquete del programa estadístico SPSS en su versión 15.0 para Windows. El análisis de los resultados del procedimiento de la encuesta a los expertos según el Método Delphise muestra en el **(Anexo 6)**.

Los resultados de la encuesta del método aparecen en el **(Anexo # 7)**, su análisis se plantea a continuación.

El coeficiente de W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos en esta ronda resultó de 0.814 con un nivel de significación de 0.000 por lo que podemos plantear que existe comunidad de preferencia entre estos.

Después de procesada esta ronda no se decide eliminar ninguna de las actividades en el cuestionario ya que según los resultados obtenidos todas son útiles para medir el grado de conocimiento que poseen los trabajadores afines al estipendio.

### **2.2.2 Resultados de la aplicación de las encuestas a los trabajadores:**

En las encuestas aplicadas, se evaluó el conocimiento de los trabajadores seleccionados, con respecto a las actividades que pueden identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo en el componente Gestión y Prevención de Riesgo en la entidad objeto de estudio. En el **(Anexo # 8)** se muestra el cálculo utilizado para obtener el tamaño de la muestra.

### **2.2.3 Resultados Estadísticos de las Encuestas:**

Se aplicaron encuestas **(Anexo 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15)** a varios trabajadores de las diferentes áreas claves, donde se parte del criterio de cada uno de estos trabajadores, y para ello se realiza el Análisis Estadístico Descriptivo en SPSS, mostrándose los siguientes resultados:

Los gráficos en porcentaje que representan cada una de las respuestas dadas por los entrevistados aparecen en los **(Anexos 16, 18, 20, 22, 24, 26 y 28)** y los gráficos de histograma se pueden observar en los **(Anexos 17, 19, 21, 23, 25, 27 y 29)**.

Después de aplicada las encuestas a los (32) trabajadores de la entidad se obtienen los siguientes resultados:

---

### **De la encuesta a la J' Grupo Economía, Téc. "B" Gestión Económica y al Téc. "C" Gestión Económica que atiende los inventarios. (Anexo 9)**

En la pregunta 1: El 66.7% de los encuestados respondieron que los submayores de inventarios del área contable no siempre están al día.

En la pregunta 2: El 66.7% de los encuestados respondieron que si se elabora el plan anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.

En la pregunta 3: El 66.7% de los encuestados respondieron que si se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados de acuerdo con el plan aprobado.

En la pregunta 4: El 66.7% de los encuestados respondieron que los precios y cálculos de los productos recepcionados son revisados por el área contable.

En la pregunta 5: El 33.3% de los encuestados respondieron que si son efectuadas las conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias de manera esporádica.

En la pregunta 6: El 66.7% de los encuestados respondieron que la documentación que se utiliza para efectuar los inventarios contienen los datos que establecen la legislación vigente.

En la pregunta 7: El 100% de los encuestados respondieron que si se establecen medidas en el Plan de Prevención de Riesgo ante cualquier Irregularidad detectada y son ejecutadas por el personal responsable, en las fechas programadas.

En la pregunta 8: El 66.7% de los encuestados respondieron que no se realiza el cuadro diario de las cuentas inventario.

### **De la encuesta a la J' Grupo Economía, Téc. "C" Gestión Económica y al Téc. "B" Gestión Económica encargado de nóminas. (Anexo 10)**

En la pregunta 1: El 66.7% de los encuestados respondieron que si existe división de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra.

En la pregunta 2: El 66.7% de los encuestados respondieron que la nómina y el pago de la misma se efectúa mediante el modelo establecido.

En la pregunta 3: El 66.7% de los encuestados respondieron que esta implementado el modelo de asistenta de los trabajadores y de las incidencias.

En la pregunta 4: El 100% de los encuestados respondieron que existe correspondencia entre el importe total de la nómina a pagar y el reflejado en el cheque emitido.

En la pregunta 5: El 66.7% de los encuestados respondieron que existe actualización de los submayores de vacaciones y el cuadro de la misma coincide con los saldos correspondiente.

En la pregunta 6: El 66.7% de los encuestados respondieron que se actualiza el plan de prevención de riesgo según las deficiencias detectadas.

En la pregunta 7: El 66.7% de los encuestados respondieron que se prevén posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención de riesgo.

En la pregunta 8: El 100% de los encuestados respondieron que son utilizados los modelos de acuerdo a la legislación vigente.

**De la encuesta aplicada al J´ Grupo Producción, Encargado del Almacén de Insumo, Director y Encargado de Almacén Producción Terminada. (Anexo 11)**

En la pregunta 1: El 50% de los encuestados respondieron que si se cuentan según corresponda los productos recibidos en el almacén.

En la pregunta 2: Los productos recibidos en el almacén no son medidos, ni pesados correctamente en el momento oportuno.

En la pregunta 3: No existen evidencia de recepción a ciegas.

En la pregunta 4: El 50% de los encuestados respondieron las tarjetas de estiba si están colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo.

En la pregunta 5: Las tarjetas de estibas que clasifican los productos existentes en almacén están actualizadas.

En la pregunta 6: El 75% de los encuestados respondieron que si se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén a través de la tarjeta de estiba.

En la pregunta 7: El 75% de los encuestados respondieron que el personal responsable del almacén, informa la existencia de cada producto en los modelos correspondientes luego de ser anotados los movimientos.

En la pregunta 8: El 75% de los encuestados respondieron que existe evidencia de los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.

En la pregunta 9: El 75% de los encuestados respondieron que existe evidencia de las actas de responsabilidad material firmadas por el responsable del almacén.

En la pregunta 10: El 75% de los encuestados respondieron que a los productos recibidos de almacenes procedentes de otras entidades o proveedores se le elabora el informe de recepción.

En la pregunta 11: El 50% de los encuestados respondieron que al efectuarse los conteos físicos, han existido diferencia de faltantes y sobrantes en algunos productos.

**De la encuesta al J' Grupo Producción, "Impresor A" Jefe Brigada, Impresor "A", Impresor "B", Diseñador "A", Fotomecánico "A", Jefe Brigada Pos-Impresión. (Anexo 12)**

En la pregunta 2: El 57.1% de los encuestados respondieron que se desorganiza con frecuencia el flujo productivo.

En la pregunta 1: El 57.1% de los encuestados respondieron que el plan de producción se cumple.

En la pregunta 3: El 71.4% de los encuestados respondieron que no siempre existen paradas en las maquinarias por roturas.

En la pregunta 4: El 57.1% de los encuestados respondieron que no existe incumplimientos de las medidas de control.

En la pregunta 5: El 42.9% de los encuestados respondieron que no siempre existen incumplimientos de los procedimientos de la elaboración de los productos.

En la pregunta 6: El 57.1% de los encuestados respondieron que no se incumplen plazos de entrega de los productos por no contar con capacidad productiva disponible.

En la pregunta 7: El 57.1% de los encuestados respondieron que existen desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida.

En la pregunta 8: El 57.1% de los encuestados respondieron que si existen desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida, las mismas son analizadas por la autoridad competente.

En la pregunta 9: El 57.1% de los encuestados respondieron que no son incumplidas con regularidad las medidas de protección e higiene del trabajo.

En la pregunta 10: el 42.9% de los encuestados respondieron que no siempre conoce los impactos negativos que su trabajo ocasiona al medio ambiente.

### **De la encuesta al J' Grupo Comercial, Especialista "B" Gestión Comercial, Especialista "C" Gestión Comercial. (Anexo 13)**

En la pregunta 1: El 33.3% de los encuestados respondieron que si cuenta con suficiente información para formar los precios de los productos.

En la pregunta 2: El 66.7% de los encuestados respondieron que en el momento de la contratación se cuenta con la ficha del cliente.

En la pregunta 3: El 33.3% de los encuestados respondieron que se cuenta con una solicitud detallada de las de las necesidades del cliente al momento de elaborar la oferta.

En la pregunta 4: El 100% de los encuestados respondieron que no siempre en la elaboración de los contratos se consideran en profundidad las características del negocio y el cliente.

En la pregunta 5: El 66.7% de los encuestados respondieron que las devoluciones o rechazos de los productos no son frecuentes que ocurran.

En la pregunta 6: El 66.7% de los encuestados respondieron que no siempre se respetan las relaciones contractuales con los clientes.

En la pregunta 7: El 33.3% de los encuestados respondieron que si se cobran las moras y se indemnizan los incumplimientos contractuales.

En la pregunta 8: El 33.3% de los encuestados respondieron que si se encuentran actualizados los expedientes de los clientes.

En la pregunta 9: El 66.7% de los encuestados respondieron que no se realizan producciones sin contratación previa.

**De la encuesta al J´ Grupo Ingeniería, Tecnólogo “B”, Tecnólogo “B” Especialista en Calidad, Tecnólogo “C”. (Anexo 14)**

En la pregunta 1: El 50% de los encuestados respondieron que no siempre se encuentran actualizadas las normas de producción, tiempo y de consumo material para los productos.

En la pregunta 2: El 50% de los encuestados respondieron que no siempre se adoptan medidas correctivas cuando las normas de producción están fuera de rango (70% al 140%).

En la pregunta 3: El 50% de los encuestados respondieron que no siempre se elaboran los proyectos y órdenes de producción para la ejecución del proceso productivo.

En la pregunta 4: El 75% de los encuestados respondieron que si se analizan las desviaciones que existan entre lo normado en el proyecto y lo real obtenido en el proceso productivo.

En la pregunta 5: El 50% de los encuestados respondieron que no siempre se aplican controles sistemáticos para detectar el empleo de las normas de producción, tiempo y consumo material y el proyecto.

En la pregunta 6: El 50% de los encuestados respondieron que no siempre se adoptan medidas ante el incremento de quejas, reclamaciones y rechazos de los productos.

En la pregunta 7: El 75% de los encuestados respondieron que si existe un incremento de la indisciplina tecnológica.

En la pregunta 8: El 75% de los encuestados respondieron que no se cuenta con un plan de aseguramiento metrológico.

En la pregunta 9: El 75% de los encuestados respondieron que no siempre se cumple con el Plan de mantenimiento.

En la pregunta 10: El 50% de los encuestados respondieron que el equipamiento tecnológico no presenta actualizado su expediente técnico.

En la pregunta 11: El 50% de los encuestados respondieron que no conoce los riesgos con impactos negativos en el cumplimiento de sus funciones.

En la pregunta 12: El 50% de los encuestados respondieron que no siempre se toman las medidas para evitar que los riesgos se materialicen.

**De la encuesta al Director de Agencia, J' Grupo Producción, "Impresor A" Jefe Brigada, J' Grupo Economía, J' Grupo Comercial, J' Grupo Ingeniería, Secretario Sección Sindical, Secretario Comité Base UJC. (Anexo 15)**

En la pregunta 1: El 62.5% de los encuestados respondieron que no están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad.

En la pregunta 2: El 62.5% de los encuestados respondieron que si están identificados los riesgos por área que afectan el cumplimiento de los objetivos en la entidad.

En la pregunta 3: El 62.5% de los encuestados respondieron que no se chequea la preparación general de los dirigentes y su vinculación con los demás trabajadores.

En la pregunta 4: El 75% de los encuestados respondieron que si se evalúa adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores.

En la pregunta 5: El 37.5% de los encuestados respondieron que si participan los trabajadores en el proceso de identificación, evaluación de riesgos y detección del cambio.

En la pregunta 6: El 50% de los encuestados respondieron que si se establecen los objetivos generales y por área.

En la pregunta 7: El 62.5% de los encuestados respondieron que no se actualiza con la frecuencia establecida el Plan de Prevención de Riesgos.

En la pregunta 8: El 87.5% de los encuestados respondieron que si se controla el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando y del estado.

En la pregunta 9: El 62.5% de los encuestados respondieron que las inversiones si se realizan de acuerdo al plan aprobado.

En la pregunta 10: El 50% de los encuestados respondieron que no se adoptan medidas ante el incumplimiento de las relaciones contractuales entre clientes y proveedores.

En la pregunta 11: El 37.5% de los encuestados respondieron que si se cumplen las indicaciones respecto a la seguridad informática.

En la pregunta 12: El 50% de los encuestados respondieron que si se cumplen la política de gestión de seguridad.

En la pregunta 13: El 37.5% de los encuestados respondieron que no se cumplen los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte.

En la pregunta 14: El 62.5% de los encuestados respondieron que si existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no hayan sido identificadas en el Plan de Prevención.

En la pregunta 15: El 50% de los encuestados respondieron que no siempre están establecidas las medidas de control para evitar que se manifiesten los riesgos.

En la pregunta 16: El 87.5% de los encuestados respondieron que no existen análisis de escenarios para prever la variación de los riesgos sobre la entidad y sus áreas.

### **2.3. Diseño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgo en la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos.**

La Resolución No 60 /11 de la Contraloría General de la República, establece la Definición y Principios Básicos del Control Interno, define que el Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, estableciendo la Gestión y Prevención de Riesgos, como uno de ellos. Los componentes se encuentran estructurados en normas.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos, objeto de nuestro estudio, 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 y se estructura en las siguientes normas:

- a) Identificación de riesgos y detección del cambio.
- b) Determinación de los objetivos de control.
- c) Prevención de riesgos.

### **2.3.1 Diseño del Procedimiento de elaboración de las Hojas de Evaluación del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos:**

La Hoja de Evaluación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos, así como los procedimientos específicos diseñados, el Expediente de Perfeccionamiento del sistema de control interno constituye el soporte documental básico del sistema de Control Interno en la Gráfica.

Las evaluaciones del componente de Gestión y Prevención de Riesgos por actividad se revisan al menos una vez al año de acuerdo con los objetivos particulares asumidos por cada área para el período en cuestión o cuando algún cambio significativo externo o interno afecten algunos de los elementos o el sistema de gestión establecido, no obstante el plan de Prevención de Riesgos se evaluará mensualmente por los responsables de las áreas dejando constancia escrita o digital de su realización como una forma de autocontrol.

#### **1. OBJETIVO Y ALCANCE.**

**1.1** Establecer las regulaciones necesarias para la elaboración de la Hoja de Evaluación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos de todas las áreas funcionales de la Agencia Gráfica GEOCUBA Cienfuegos, los cuales darán un diagnóstico y un Plan de medidas para erradicar las deficiencias señaladas.

#### **2. REFERENCIAS.**

- 2.1** Manual de procedimiento del Grupo Empresarial GEOCUBA.
- 2.2** Libro Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo No I y II
- 2.3** Resolución No 60 /11 de la Contraloría General de la República Cuba, Definición y Principios Básicos del Control Interno, contenidos de los componentes y sus Normas.

#### **3. DEFINICIONES.**

- 3.1** **Entidad:** Organización de cualquier tamaño, creada para un propósito concreto.
- 3.2** **Control:** Comprobación, inspección, examen, crítica, que censura con anterioridad suficiente

determinada realidad, para aprobarla o corregirla.

- 3.3 Componente:** Uno de los 5 elementos del Control Interno, que entra en composición de un todo.
- 3.4 Integridad:** Honradez, Honestidad y Sinceridad y Deseo de hacer lo correcto.
- 3.5 Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- 3.6 Requisito:** Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.
- 3.7 Valores Éticos:** Valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado.
- 3.8 Procesos:** Conjunto de acciones o actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales Transforman Elementos de Entrada en resultados.
- 3.9 Procedimiento:** Conjunto de acciones mediante la cual se implanta una Política.
- 3.10 S.G.C:** Sistema de Gestión de la Calidad.
- 3.11 Evaluación de riesgos:** Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de Objetivos.
- 3.12 Control:** Ejercer una influencia deliberada para conseguir un objetivo predeterminado.
- 3.13 Actividades de Control:** Son las Políticas y los Procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la Dirección.
- 3.14 Criterios:** Pauta a través de las cuales se pueden determinar la eficacia del Sistema de Control Interno.
- 3.15 Deficiencias:** Es un defecto detectado, potencial o real de control interno.
- 3.16 Política:** Directriz emitida por la Dirección sobre que hay que hacer para efectuar el control.

#### 4. RESPONSABILIDADES.

- 4.1** El Director de la Agencia Gráfica GEOCUBA Cienfuegos es responsable de aprobación de este procedimiento.

- 
- 4.2** El que atiende la actividad de Control Interno en la Gráfica es responsable de implantar y verificar mediante los controles que se realicen el cumplimiento del presente procedimiento en la Agencia.
- 4.3** Los Jefes de áreas funcionales son los responsables del cumplimiento de lo que en este procedimiento se establece.
- 4.4** El Consejo de dirección de la Gráfica realizará la evaluación de la efectividad de este Procedimiento.

## **5. DESARROLLO.**

### **5.1 Generalidades:**

El presente procedimiento está encaminado a lograr que la Unidad Empresarial de base puedan elaborar la Hoja de Evaluación del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos.

**5.2** El Componente de Gestión y Prevención de Riesgos es evaluado por los Jefes, teniendo en cuenta las Normas del componente que aparece en la Resolución No 60 /11 de la Contraloría General de la República Cuba, Definición y Principios Básicos del Control Interno, contenidos de los componentes y sus Normas.

**5.3** Para el componente se elaborará una Hoja de Evaluación que utilizará el modelo establecido en el **ANEXO A “Modelo Hoja de Evaluación del Componente”**.

**5.4** Esta Hoja de Evaluación del componente se elaborará antes de ejecutar cualquier proceso productivo, Tecnológico y de Gestión Empresarial.

**5.5** La Hoja de Evaluación del componente se utilizará para evaluar:

- Individualmente a un elemento específico.
- Controles relacionados con categorías de Control.
- Centrarse en determinados procesos ó en todas las actividades.

**5.6 La forma que se evalúa es:**

- Utilizando las normas para cada componente y sus elementos secundarios como puntos de atención, realizara una breve descripción y comentario de cómo se aplica o se cumplen estos en sus áreas o procesos.
  - Posteriormente se realizara una breve conclusión por cada norma establecida, y se comentara las acciones necesarias para solucionar las deficiencias detectadas.
  - Al final con los resultados obtenidos de las conclusiones de las normas, se elaborara el resumen final del componente, evaluado para el proceso o actividad para el que se analiza.
- 5.7** La Hoja de Evaluación se elabora utilizando Microsoft Word. El tipo de letra a utilizar en el Texto de la hoja será Arial, con 11 puntos de altura.
- 5.8** La hoja de evaluación que se realiza constituye un proceso dinámico el cual está sujeto a sufrir cambios siempre y cuando el entorno del Control cambie.
- 5.9** Con el resultado final del componente (Resumen del Componente) se elaborara planes de acción para erradicar o fortalecer las deficiencias detectadas en la evaluación de cualquier Sector, actividad o proceso.

## **6. REGISTROS.**

- 6.1** La Hoja de Evaluación del componente constituye registro temporal a conservarse por 1 año siempre y cuando no cambie el contenido que dio origen a la hoja de evaluación.

“Modelo Hoja de Evaluación del Componente”.

## **7. ANEXOS**

ANEXO A “Modelo Hoja de Evaluación del Componente”.

### **ANEXO A**

#### **Explicación del Modelo ANEXO A**

El modelo se elaborara en las áreas funcionales a cualquier nivel de Dirección.

**(1):Nombre del Componente a evaluar.**

**(2):No Consecutivo.**

**(3) Puntos de atención:** son las Normas con sus elementos secundarios a tener en cuenta para la elaboración de la hoja, según muestra la Resolución No 60 / 2011.

**(4) Descripción y Comentarios:** Se detallara una descripción de la forma en que los temas incluidos en los puntos de atención se aplican en la Entidad, anotándose los comentarios correspondientes.

**(5) Conclusiones / acciones necesarias:** Anotarlas conclusiones a la que ha llegado acerca de la eficacia del análisis de las normas y sus elementos por separados y acciones necesarias por evaluar que faltan.

**(6) Resumen del Componente:** Conclusión relativa al cumplimiento del componente en su totalidad se realizara al final, después de tener todas las normas y elementos evaluados en el punto (5).

#### Anexo A

**Modelo Hoja de Evaluación del Componente (1):** \_\_\_\_\_

No	Puntos de Atención	Descripción y Comentarios	Conclusión / acciones necesarias	Resumen del Componente
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

#### Determinación de los objetivos de control.

Los objetivos de control son determinados por cada una de las áreas de regulación y control de acuerdo a los riesgos identificados con antelación, resultante del diagnóstico aplicado, deficiencias dejadas por organismos superiores y riesgos identificados por la masa de trabajadores en la asamblea de afiliado y el plan de prevención elaborado, a los cuales le aplicamos la metodología de estimación y valoración del riesgos.

A continuación se muestra la metodología de estimación y valoración de los riesgos.

### 2.3.2 Metodología de Estimación y Valoración del Riesgos.

En la Resolución 60 /11, en el artículo 11 Inciso (a) 6to párrafo, se establece la estimación del riesgos y su valoración.

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

- Una estimación de frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar, o sea, las consecuencias.

La valoración o estimación determina la prioridad en cuanto a la atención que se le preste en la gestión de su eliminación o control.

Este Procedimiento fueron realizados basándose en la técnica HAZOP (Hazards and Operability Análisis y la Resolución No 60 /11 de la Contraloría General de la República Cuba, Definición y Principios Básicos del Control Interno, contenidos de los componentes y sus Normas)

De todas las metodologías, el HAZOP es el método más completo y riguroso por lo que es generalmente la técnica preferida por las empresas.

La valoración de los riesgos puede ser cuantitativa y cualitativa. Hay riesgos que son difíciles de cuantificar, especialmente en la actividad de los recursos humanos, esto no significa que no se puedan clasificar, estimar o valorar aunque sea de forma cualitativa.

#### MÉTODO CUANTITATIVO

Su expresión matemática:  $PE = F \times V$

Donde:

**PE** = Perdida Esperada o exposición, expresada en pesos y de forma anual.

**F** = Probabilidad de ocurrencia de que el riesgos se produzca.

**V** = Consecuencias, valoración de daños posibles.

Por Tanto:

Los valores estimados se expresan en la Tabla 1

**Tabla 1**

PROBABILIDAD (F)	VALOR	CONSECUENCIA POSIBLE (V)	VALOR
Ocurre frecuentemente	10	Daños mayores a 100 millones de Pesos	100
Muy posible	6	Daños mayores a 1 millón de Pesos.	40
Poco usual	3	Daños mayores de 100000 Pesos.	20
Ocurrencia rara	1	Daños mayores a 10000 Pesos	7
Virtualmente imposible	0.1	Daños mayores a 1000 Pesos	3
-	-	Daños mayores a 100 Pesos	1

**Estimación y valoración de los riesgos.**

**Tabla 2**

MAGNITUD DEL RIESGOS, VALOR DE (PE)	VALORACIÓN DE LA SEVERIDAD DEL RIESGOS
400	Muy alto, debe paralizarse la operación
200 a 400	Alto, corrección inmediata
70 a 200	Importante, precisa corrección
20 a 70	Posible, mantener alerta
20	Aceptable

## METODO CUALITATIVO

**Estimación de los riesgos.**

**Tabla 1**

PROBABILIDAD (F)	VALOR	CONSECUENCIA POSIBLE (V)	VALOR
Ocurre siempre o casi siempre	ALTA	Daños mayores, se afectan muchos trabajadores e influye en los resultados finales	ALTA

Sucedee en algunas ocasiones	MEDIA	Daños importantes, se afectan varias personas, puede influir en determinados resultados	MEDIA
Es difícil que se produzca	BAJA	Daños menores sin consecuencias exteriores, se pueden resolver fácilmente	BAJA

**Tabla 2 Matriz de Riesgos**

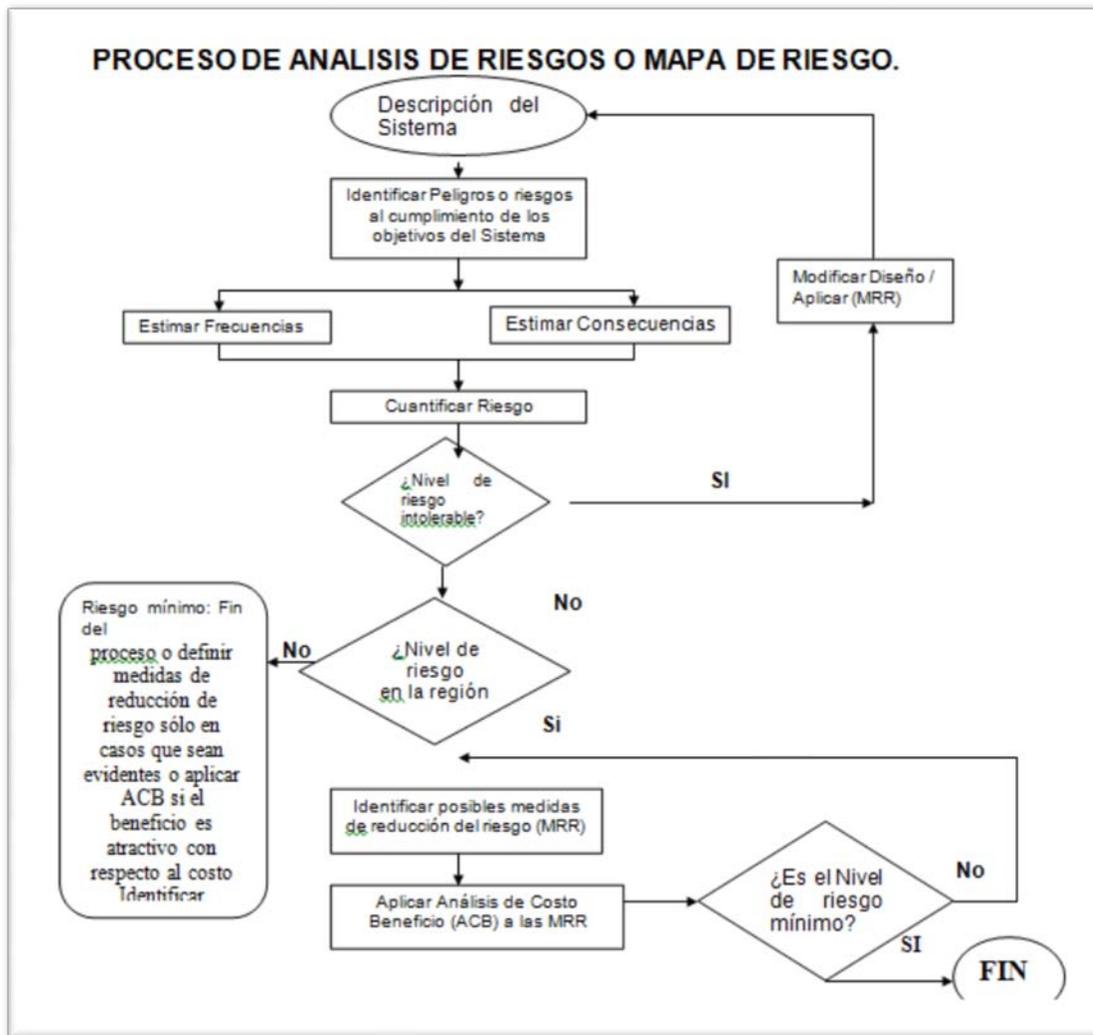
ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE RIESGOS		CONSECUENCIA (V)		
		BAJA	MEDIA	ALTA
PROBABILIDAD (F)	BAJA	TRIVIAL	TOLERABLE	MODERADO
	MEDIA	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE
	ALTA	MODERADO	IMPORTANTE	SEVERO

**Tabla 3**

MAGNITUD DEL RIESGOS VALOR DE (PE)	ACCION Y TEMPORIZACION
<b>TRIVIAL</b>	No requiere acción específica
<b>TOLERABLE</b>	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante, se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
<b>MODERADO</b>	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgos. Las medidas para reducir los riesgos deben implantarse en un período determinado.  Si se asocia a consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas

	de control.
<b>IMPORTANTE</b>	Pueden que se precisen recursos considerables para controlar el riesgos. El problema debe remediarse en un tiempo menor al de los riesgos moderados.
<b>SEVERO</b>	Si no es posible reducir el riesgos, la acción que se realiza debe parar, suspenderse o cambiarse por otra más efectiva.

2.3.3 Mapa de riesgos:



Fuente: Departamento control Interno de GEOCUBA.

## **2.4. Diseño del Procedimiento de Elaboración de las Hojas de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y Actividades de Control.**

### **1. OBJETIVO Y ALCANCE.**

1.1 Establecer las exigencias para la elaboración de las Hojas de trabajo de evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y actividades de Control por sistemas y actividades en todas las áreas funcionales de la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos.

### **2. REFERENCIAS.**

2.1 Manual de Referencia Grupo Empresarial GEOCUBA.

2.2 Libro Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo No I y II

2.3 Resolución No 60 /11 de la Contraloría General de la República Cuba, Definición y Principios Básicos del Control Interno, contenidos de los componentes y sus Normas.

### **3. DEFINICIONES.**

3.1 **Evaluación de riesgos:** Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de Objetivos.

3.2 **Control:** Ejercer una influencia deliberada para conseguir un objetivo predeterminado.

3.3 **Actividades de Control:** Son las Políticas y los Procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la Dirección.

3.4 **Criterios:** Pauta a través de las cuales se pueden determinar la eficacia del Sistema de Control Interno.

3.5 **Deficiencias:** Es un defecto detectado, potencial o real de control interno.

3.6 **Política:** Directriz emitida por la Dirección sobre que hay que hacer para efectuar el control.

### **4. RESPONSABILIDADES.**

4.1 El Director General de la Agencia Gráfica GEOCUBA Cienfuegos es responsable de aprobación de este procedimiento.

4.2 El que atiende la actividad de Control Interno es responsable de implantar y verificar mediante

los Controles que se realicen el cumplimiento del presente procedimiento en la Gráfica.

- 4.3 Los Jefes de áreas funcionales son los responsables del cumplimiento de lo que en este procedimiento se establece.
- 4.4 Los Dirigentes y Funcionarios que participen en los controles puntuales a todos los niveles de Dirección responden porque el mismo se realice utilizando esta Hoja de Evaluación.
- 4.5 El Especialista que atiende la actividad de Control Interno responde por comprobar que en todas las áreas funcionales se evalué los controles por esta Hoja de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y actividades de control.

## 5. DESARROLLO.

### 5.1 Generalidades

- 5.1.1 Este procedimiento está orientado a lograr que todas las áreas funcionales puedan elaborar las Hojas de Evaluaciones de Gestión y Prevención de Riesgos y actividades de control. Para todos los sistemas, procesos y actividades en todos los niveles de evaluación.
- 5.2 Las Hojas de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y actividades de control es elaborada por los jefes de áreas funcionales para evaluar puntualmente cualquier actividad ó proceso a desarrollar.
- 5.3 La Hoja de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y actividades de control se confeccionara utilizando los modelos que establecen los **ANEXO A, B y C “Modelo Hoja de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y Actividades de Control”**.
- 5.4 Estas Hojas de Evaluación tendrá el siguiente orden de elaboración:
  - 1. Establecer los Objetivos y clasificarlos en **O (Operativos), F (Informes Financieros), C (Cumplimiento de la Legislación), R (Control de los Recursos)** según el caso. Si no se definen objetivos para la actividad o proceso no se puede garantizar el funcionamiento del Control Interno. Es requisito previo el mismo.
  - 2. Identificar, analizar y cuantificar los riesgos que dificultan o impiden alcanzar el objetivo propuesto, teniendo en cuenta tanto los factores Externos como Internos.

3. Definir las medidas de control que nos permitan tanto para contrarrestar los riesgos en aras del cumplimiento del objetivo, como para asegurar el cumplimiento de las mismas. Estas medidas pueden estar o no presente en el Sistema de control de la entidad. La definición de las medidas deben estar dirigidas en primera instancia a comprobar la instrumentación y cumplimiento de lo establecido y al propio tiempo comprobar si es suficiente.

**5.5** Las Hojas de Evaluación se elaborara utilizando Microsoft Word. El tipo de letra a utilizar en el texto de la hoja será Arial, 11 puntos de altura.

**5.6** De la evaluación debe resultar la identificación de las insuficiencias presentes y las medidas que se deben tomar para su erradicación en los procesos ó actividades evaluadas.

## **6. REGISTROS.**

**6.1** Las Hojas de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos actividades de Control constituyen registros temporales a conservarse por 1 año siempre y cuando el entorno que lo creo no presente cambios significativos.

“Modelo Hojas de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos actividades de Control”.

## **7. ANEXOS.**

ANEXO A, B y C “Modelo Hojas de evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos actividades de Control.

## **BIBLIOGRAFÍAS.**

**8.1** NC ISO 9000/2005 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos o vocabulario.

**8.2** NC ISO 9001/2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

**8.3** NC ISO 9004/2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejoras del desempeño.

**8.8** PG 02-2 “Elaboración, Revisión y Control de Documentos.

## **ANEXOS A, B y C**

### **Explicación del modelo Anexo A, B y C**

**(1):** Sistema, actividad ó proceso Empresarial a evaluar.

(2): Objetivo general de la actividad o proceso a lograr con esta hoja de trabajo.

(3): Flujo grama de cómo empieza y termina el proceso o actividad.

(4): Modelo de la Hoja de Evaluación.

(5): No. consecutivo.

(6): Objetivos de la actividad o proceso.

(7): Clasificación en que caen los Objetivos:

- **O:** Operacionales.
- **F:** Informes Financieros.
- **C:** Cumplimiento de la Legislación.
- **R:** Control de los Recursos.

Estas clasificaciones no son dogmáticas, pueden variar según las circunstancias.

(8): **Riesgos:** Incluye aquellos que se deben centrar las acciones para que no afecten el cumplimiento de los objetivos.

(9): **F** Frecuencia, veces probables que el riesgo se concreten el año.

(10): **V** Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en miles de pesos.

(11): **PE = F x V** Pérdida Esperada o Exposición, en pesos y en forma anual. Es el resultado de multiplicar la columna 9 por la 10.

(12): Medidas de Control establecidas para enfrentarse a los riesgos.

(13): Hoja de Evaluación.

(14): No Número del objetivo (el mismo que aparece en la columna (5) de la Hoja de cuantificación).

(15): Medida de Control (la misma que aparece en la columna (12) de la Hoja de cuantificación).

(16): **Si.** Se señala si la medida si se cumple.

(17): **No.** Se señalasi la medida no se cumple.

**(18): NP.** Se señalasi la medida no procede.

**(19): Evaluación.** Se evalúa el cumplimiento del objetivo en por ciento, señalando las acciones a tomar.

En esta hoja de trabajo se puede favorecer la comprensión del análisis de riesgos ligado a cada una de las actividades, que ayude a identificar aquellos puntos del sistema donde debería llevarse un control.

### ANEXO A

**SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1):** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO GENERAL (2):** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):**

### ANEXO B

**HOJA DE CUANTIFICACION (4):** \_\_\_\_\_

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

### ANEXO C

**HOJA DE EVALUACIÓN (13):** \_\_\_\_\_

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)

De esta forma cada jefe de área teniendo en cuenta estos objetivos de control con los cuales elaborará de acuerdo con la frecuencia y el nivel de consecuencia así determinara la frecuencia del chequeo para evitar que puedan incurrir en perdidas, extravió y manifestaciones de corrupción e ilegalidades. Este plan se elaborara a inicio de año teniendo en cuenta los indicadores de las actividades objeto de control, conciliando este plan con el plan de actividades sistemática de la entidad.

La evaluación y Prevención de los riesgos está presente en prácticamente todas las actividades de la gestión de la entidad las cuales han sido definidas y se contemplan las medidas de control requeridas, en el Plan de Prevención de Riesgos.

#### **2.4 Plan de Prevención de Riesgos:**

El Plan de Prevención de Riesgos, se elabora 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, 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 de la empresa y aprobados por el órgano colegiado de dirección de la Gráfica.

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 (Asambleas de Afiliados).

Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. (Su formato es el siguiente).

### MODELO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS.

No	Actividad o Área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas

La Gráfica teniendo elaborado su diagnóstico, plan de prevención y sus objetivos de control e instrumentado por áreas funcionales debe darse la tarea de mantener un monitoreo permanente que demuestre que el sistema implementado reúne los requisitos necesarios para mantener una seguridad razonable en la custodia de todos los medios materiales, financieros y humanos, por tanto es necesario tener una validación de este sistema.

Una vez terminada la comprobación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos por la comisión, la misma presentará un informe de los resultados al consejo de dirección, el cual después de un análisis validará o no la consolidación del componente. Aprobándose por acuerdo y quedando reflejado en las actas del consejo de dirección, los resultados negativos señalados en el informe se elaborarán un plan de medida y se tendrán en cuenta para la corrección del Plan de Prevención de Riesgos y de esta manera se mantiene un ciclo actualizado de los riesgos en la Gráfica.

## 2.5 Conclusiones del Capítulo II:

Después de haber realizado el diagnóstico de la Gestión de Riesgos, a partir de la realización de encuestas a los dirigentes y a trabajadores y teniendo en cuenta las opiniones de los siete expertos, podemos arribar a las siguientes conclusiones:

1. El proceso de Gestión de Riesgos no se realizara con la sistematicidad y profundidad que se exige de acuerdo a la ley vigente.
2. Se identifican problemas más que riesgos y en las evaluaciones prevalece la opinión de una persona.
3. No existe claridad en la forma de realizar la etapa de identificación, análisis y evaluación de los riesgos y en los casos que se realizan presentan un alto grado de subjetividad.
4. No siempre se relaciona la identificación de Riesgos con el cumplimiento de los objetivos de trabajo
5. Escasa participación de los trabajadores en la determinación de los objetivos de control y elaboración el plan de riesgos
6. Se evidencio la necesidad de un procedimiento que permita organizar y documentar el proceso para el logro de una mayor eficacia.
7. Es la necesidadde dotar a la Gráfica GEOCUBA Cienfuegosde un procedimiento que regule la Gestión y Prevención de Riesgos de integrarlas mejores prácticas sobre el tema.
8. La obligatoriedad de la aplicación de la Resolución 60/11constituye un marco apropiado para el diseño del componente de Gestión y Prevención de Riesgos aumentando la eficacia del proceso.
9. Se diseño un Procedimiento que establece la implantación del componente de Gestión y Prevención de Riesgosen la Gráfica GEOCUBA Cienfuegos a fin con lo propósito de la Resolución 60/11

# Capítulo III



**Capítulo III:** Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.

En este capítulo se aplicarán los procedimientos de Gestión y Prevención de Riesgos, la Cuantificación del Riesgos y el Plan de Prevención de Riesgos en las áreas de la Gráfica.

**3.1 Aplicación del Procedimiento de elaboración de las Hojas de Evaluación del Componente de Gestión y Prevención de Riesgo**

Para esto se elaboró en la Gráfica un procedimiento para diagnosticar los riesgos teniendo en cuenta las normas y elementos establecidos en la Resolución No. 60/11, el cual se describe a continuación:

**Hoja de Evaluación del Componente: Gestión y Prevención de Riesgos.**

No	Puntos de Atención	Descripción y Comentarios	Conclusión / acciones necesarias	Resumen del Componente
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	<p><b>Identificación del Riesgos y Detección del Cambio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están identificados los riesgos derivados de fuentes externas en cuanto a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes suministro.</li> <li>- Cambios tecnológicos.</li> <li>- Acciones de competencia.</li> <li>- Condiciones económicas.</li> <li>- Condiciones políticas.</li> <li>- Acontecimientos naturales.</li> </ul> </li> </ul>	<p>-Se desconoce la capacidad que tienen los proveedores de suministrar los materiales que cumplan con las especificaciones de la producción.</p> <p>-No existe un adecuado estudio de los proveedores en cuanto a lo que suministran, precio y calidad de los</p>	<p>La agencia debe accionar y evaluar un estudio de los proveedores o suministradores posibles a adquirir los medios necesarios para el cumplimiento de la</p>	<p>La agencia en este componente aunque cumple en su mayoría toda sus normas y puntos de atención debe trabajar en la consolidación de determinados aspectos Tales como:</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está realizado el estudio o mapa de riesgos en la Entidad.</li>   <li>• Están identificados los riesgos provenientes de fuentes internas como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recursos Humanos.</li> <li>– Disponibilidad de fondos para iniciativas nuevas, etc.</li> <li>– Relaciones Laborables</li> </ul> </li>   <li>• Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad.</li>   <li>• Se realiza con profundidad el análisis de los riesgos.</li>   <li>• Se evalúa la importancia y</li> </ul>	<p>materiales.</p> <p>-No existe una planificación y seguimiento de las importaciones de materiales lo que conlleva a la compra en plaza, lo que trae consigo el encarecimiento de los costos.</p> <p>Si, los riesgos están identificados por actividades y procesos en el plan de prevención de riesgos.</p> <p>-La Gráfica presenta problemas en la relación de trabajadores directos e indirectos por lo que requiere realizar un estudio de cada puesto de trabajo.</p> <p>-Si, en el plan de prevención de riesgos.</p> <p>-No, a veces por la premura de los trabajos se es muy superficial</p> <p>-Si, a veces por la premura de los</p>	<p>producción.</p> <p>- Lograr una disciplina en los pagos de las Importaciones para la actividad.</p> <p>Realizar un estudio de F. Trabajo con vista a la necesidad de la reducción de plantilla.</p> <p>Identificar cada actividad económica, como objetivo, independientemente que esto está definido cada transacción en el Sistema Contable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar un estudio de los Suministradores en cuanto a precio, oferta etc.</li>   <li>❖ Tener un estudio realizado de la plantilla, desempeño del cargo para el acarreo de Fuerza de Trabajo.</li>   <li>❖ Definición de cada actividad económica como objetivos, establecer su flujo de información como proceso.</li> </ul>
---	---	---	--

<p>probabilidad de ocurrencia de los riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.</li> <li>• Los análisis de los riesgos es realizado por directivos de nivel adecuado.</li> <li>• Se realiza la identificación de los riesgos según su frecuencia y probabilidad de ocurrencia, así como por la valoración de la perdida que podría resultar.</li> <li>• Están establecidos los mecanismos para detectar los cambios y reaccionar ante ellos.</li> <li>• Los riesgos y las oportunidades relacionadas con los cambios son tratadas por personas de nivel jerárquico suficiente.</li> </ul>	<p>trabajos se es muy superficial.</p> <p>-SI, pero con mayor frecuencia de manera informal.</p> <p>-Sí, incluyendo a los trabajadores y el comité de prevención y control.</p> <p>-Sí, antes de llevar al plan de prevención de riesgos.</p> <p>- Si, Los responsables de las diferentes áreas funcionales identifican los acontecimientos o cambios y se reúne la alta dirección con vista a darle solución.</p> <p>-SI, en todo el transcurso del Cambio.</p>	<p>- Diseño del Flujo de Información de cada objetivo, es decir de cada actividad.</p> <p>- Ser exigente a la hora de ejecutar cada acción y tener presente los riesgos que la afectan.</p>	
--	--	---	--



<p><b>II</b></p>	<p><b>Determinación de objetivos de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección ha establecido objetivos generales en la Entidad.</li> <li>• Los objetivos generales se diferencian de los objetivos específicos por actividades y procesos.</li> <li>• Los objetivos generales se le comunican a los empleados y al consejo de dirección.</li> <li>• Los directivos reciben confirmación de los directivos principales, que los empleados y consejos recibieron la comunicación efectiva.</li> <li>• Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales.</li> <li>• Existe coherencia entre los planes de negocios, objetivos generales y estrategias establecidas.</li> <li>• Los planes tienen un nivel de detalle adecuado a cada nivel de dirección.</li> <li>• Los objetivos específicos son consecuentes de los objetivos generales.</li> <li>• Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados.</li> <li>• Existe un vínculo adecuado para</li> </ul>	<p>-Sí, siguiendo los objetivos planteados por la empresa.</p> <p>-Sí, en los objetivos estratégicos de la Entidad aparecen en este orden.</p> <p>-Sí, aunque es necesario una mayor divulgación.</p> <p>-Sí, pero en ocasiones esta efectividad no es completa.</p> <p>-Sí, en todo momento.</p> <p>-Sí, están conciliados y lo que se quiere lograr se establece como objetivos de trabajos.</p> <p>-Sí, detalladamente.</p> <p>-Sí, en todo momento.</p> <p>-Sí, para lograr el desarrollo esperado.</p>	<p>Divulgar los objetivos y estrategias en los murales de las UEB.</p> <p>Prever los recursos necesarios para el logro de los objetivos y ser más</p>	
------------------	--	---	---	--



<p>todas las actividades importantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comprueban periódicamente los objetivos específicos.</li> <li>• Los objetivos específicos se complementan y se refuerzan en cada actividad.</li> <li>• Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.</li>   <li>• La dirección identifica los recursos necesarios con cada objetivo.</li> <li>• Están comprometidos en la consecución de los objetivos todos los niveles de dirección.</li> <li>• Los jefes de actividades participan en la determinación de los objetivos de las actividades que son responsables.</li> <li>• Los directivos apoyan el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	<p>-Los vínculos que existen son los que se cumplen en la realización de las actividades que dan lugar a la materialización de las transacciones a realizar, es decir los procedimientos aplicados en el SC.</p> <p>-Si, trimestralmente.</p> <p>-Si, ya que están elaborado para elevar el nivel de las especialidades.</p> <p>-Los objetivos no todos son cuantificables, aunque existen varios dentro de ellos indicadores económicos que todos están cuantificados.</p> <p>-Si lo identifica pero no con proyección sino como cumplimiento de la tarea.</p> <p>-SI, están elaborados a todos los niveles de dirección.</p> <p>-SI, como parte de la Entidad.</p> <p>-SI, en todo momento.</p>	<p>exigente en la planificación de los objetivos y metas.</p>	
---	---	---	--



<p><b>III</b></p>	<p><b>Prevención de Riesgos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reasignan nuevas responsabilidades de control correspondientes a trabajadores transferidos o dados de baja.</li> <li>• Se analiza el impacto de las reducciones de plantillas sobre la moral del resto del personal.</li> <li>• Están establecidos los mecanismos para evitar posibles represalias de los trabajadores despedidos contra la Empresa.</li> <li>• Se garantiza la salvaguarda de los activos.</li> <li>• Se evalúa constantemente el registro contable.</li> <li>• Se verifican los criterios de actuación definidos por la dirección referidos a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorización de las transacciones.</li> <li>- Aprobación de las transacciones.</li> <li>- Proceso de registro de operaciones.</li> <li>- Clasificación de las operaciones.</li> <li>- Evaluación del registro contable.</li> <li>- Salvaguarda física de los activos.</li> </ul> </li> <li>• Esta elaborado y actualizado el plan de medidas para la prevención de indisciplina, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.</li> <li>• Este plan incluye los riesgos principales que ponen en peligro el</li> </ul>	<p>SI, cuando la situación lo amerita, de lo contrario se busca otro con la capacidad adecuada.</p> <p>-SI, Generalmente cuando se efectúan los cambios.</p> <p>-SI, por el proceso establecido de solicitud de baja.</p> <p>-SI, chequeándose mensualmente por áreas los activos existentes.</p> <p>-SI, mensualmente.</p> <p>-Si, según establecen la directivas del Sistema contable, las del Organismo Nuestro y las indicaciones de Control Interno.</p> <p>-Si, según la metodología establecida.</p> <p>-Sí, incluye los riesgos principales de los</p>	<p>Realizar un estudio de los puesto de trabajo con el objetivo de que exista acarreo de F. Trabajo con la capacidad de carga requerida</p>	
-------------------	---	--	---	--

<p>cumplimiento de los objetivos y de la misión de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan de prevención de riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección.</li> <li>• El Plan de prevención de riesgos está estructurado por departamentos y en la entidad.</li> <li>• Se divulga el Plan de prevención de riesgos.</li> <li>• El Autocontrol está considerado como una de las medidas del plan de prevención de riesgos.</li> </ul>	<p>sectores claves de la entidad.</p> <p>-No, aunque se chequea mensualmente no se tiene como instrumento fundamental de dirección.</p> <p>-Si, según la metodología establecida.</p> <p>-Sí, y se discute en asamblea con los trabajadores.</p> <p>-Sí, aunque en ocasiones no se es consecuente en el mismo.</p>		
--	--	--	--

### 3.2 Aplicación de Gestión de Riesgos

La aplicación de la gestión de riesgos comienza con las pláticas introductorias y la preparación conceptual. Se parte de un supuesto de que están determinados el Comité de Prevención y Control encabezado por el director de la entidad. Una vez concluida esta etapa necesaria se pasa a los pasos pertinentes relacionados al proceso de gestión de riesgos que incluye las siguientes etapas.

- Determinación de Riesgos.
- Análisis de Riesgos.
- Evaluación de Riesgos.
- Confección el Plan de Prevención.

El resultado de los tres primeros pasos se muestra en la Hoja de Evaluación que se presenta a continuación:

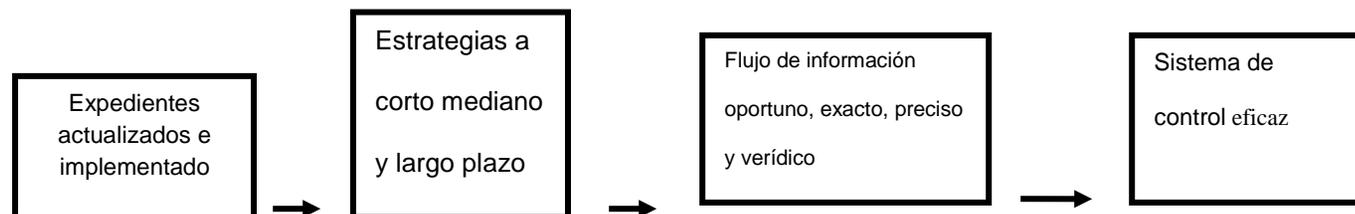
### 3.2.1 Aplicación del Procedimiento de Elaboración de las Hojas de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y Actividades de Control.

Hojas de Evaluación de Gestión y Prevención de Riesgos y Actividades de Control por sistemas, actividades y procesos.

**SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1):** Gestión de La Gráfica

**OBJETIVO GENERAL (2):** Garantizar el Funcionamiento eficiente de la Empresa y su Desarrollo.

#### PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):



**HOJA DE EVALUACIÓN (4): Gestión de la Empresa**

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Elaborar objetivos globales que proporcionen descripción y orientación amplias de las metas.	O, C	1.1.- Información estadística imprecisa sobre los ingresos y utilidades que se han alcanzado por familias de productos.	Alta	Baja	Moderado	1.1.1.- Establecer un sistema de información estadístico que refleje lo que se ejecuta por familia de productos.
							1.1.2.- Definir los indicadores a informar. Los imprescindibles de acuerdo al análisis que se quiera hacer.
							1.1.3.- Realizar un análisis multidisciplinario de los resultados que se alcanzan por cada familia de productos.
		O	1.2.- Cambios que afectan la entidad, tales como la competencia, preferencias de los clientes, nuevos productos, nuevas tecnologías.	Media	Baja	Tolerable	1.2.1.- Desarrollar un plan estratégico que incorpore la visión de la alta dirección para la Gráfica.

							1.2.2.-Evaluar periódicamente la orientación y las prioridades establecidas por la alta dirección para comprobar su validez o cambiarlas.
							1.2.3.- Transmitir información sobre competidores, productos, clientes y cambios en general a todas las entidades y direcciones interesadas.
							1.2.4.- Establecer comunicación a lo largo y ancho de la organización para la pronta identificación y solución de problemas que el logro de los objetivos.
		O	1.3.- Falta de definición y de comprensión de los factores clave de éxitos.	Media	Media	Moderado	1.3.1.- Identificar y analizar con cada responsable los factores clave de éxito en cada actividad, familia de productos y entidad.
		O	1.4.- Recursos insuficientes o inadecuados.	Media	Baja	Tolerable	1.4.1.- Identificar y mantener el adecuado nivel de recursos y garantizar la disponibilidad / recursos visto integralmente /.

		O	1.5.- Atención inadecuada a las relaciones con el mando superior, con clientes, con suministradores.	Baja	Baja	Trivial	1.5.1.-Definir las responsabilidades, los momentos, la forma, de atención para establecer una comunicación eficaz con entidades externas.
		C	1.6.- No se comunican los objetivos globales a los trabajadores y directivos.	Baja	Baja	Trivial	1.6.1.-Establecer procedimiento para presentar y debatir los objetivos globales con todos los trabajadores.
		O	1.7.-Falta de coherencia de las estrategias con los objetivos globales.	Baja	Baja	Trivial	1.7.1.- Desarrollar un plan estratégico que apoye los objetivos globales, incluyendo la asignación de recursos y prioridades.
		O	1.8.- Falta de coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales y las circunstancias actuales de la entidad.	Media	Baja	Tolerable	1.8.1.- Establecer cifras en los planes y presupuestos que reflejen la experiencia histórica y las circunstancias actuales.
							1.8.2.- Elaborar planes y presupuestos con un nivel de detalles adecuado y que abarque cada subdivisión estructural / unidades

							productivas, direcciones, grupos, etc.
2	Establecer Objetivos Específicos para todos los Procesos y actividades	○	2.1.- Falta de vinculación de los objetivos específicos con los objetivos globales y los planes estratégicos.	Baja	Baja	Trivial	2.1.1.- Establecer la exigencia que tiene que existir un vínculo adecuado con los objetivos globales de todos los objetivos específicos.
							2.1.2.- Revisar periódicamente los objetivos específicos para comprobar si continúa en correspondencia / si mantiene su vigencia.
		○	2.2.- No coherencia de los objetivos específicos entre sí.	Baja	Baja	Trivial	2.2.1.- Revisar que los objetivos específicos se complementan y refuerzan entre sí para cada actividad.
		○	2.3.- No se establecen objetivos específicos para todos los procesos importantes.	Alta	Baja	Moderado	2.3.1.-Establecer objetivos específicos para las actividades y procesos esenciales.
							2.3.2.-Chequear que estén en correspondencia con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad y con empresas similares del mismo

							sector.
		○	2.4.- Los objetivos no incluyen criterios de cuantificación.	Media	Baja	Tolerable	2.4.1. Establecer nivel de especificación de los objetivos de cada actividad.
3	Establecer Mecanismos Para Anticipar , Identificar Y Reaccionar Ante Fallas Organizativas O Fallos Rutinarios Que Influyen En La Consecución De Los Objetivos	○	3.1 No se identifican los riesgos para cada objetivo.	Alta	Media	Importante	3.1.1.- Establecer como principio la identificación, evaluación de las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades.
							3.1.2.- Establecer los procedimientos para identificar los riesgos de las fuentes tanto internas como externas.
		○	3.2.- El análisis de los riesgos no se realiza con la debida profundidad	Alta	Baja	Moderado	3.2.1.- Evaluar la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.
4	Contar con Expedientes Actualizados Y Debidamente Compatibilizados con Los Documentos Rectores, Aprobado Por El Director	○	4.1.- El expediente se mantiene desactualizado	Media	Baja	Tolerable	4.1.1.- Definir las responsabilidades con la conservación implementación, y actualización del expediente en cada entidad, dirección, grupo, etc.



	General Y Que Constituya En La Practica El Documento Básico de La Organización.						
							4.1.2.- Establecer procedimientos que especifiquen como se conserva la documentación, como se implementa su contenido y como se actualiza.
		O	4.2.- Se elaboran y aprueban documentos rectores y no se compatibilizan con lo que se establece en el expediente.	Baja	Baja	Trivial	4.2.1.- Revisar y aprobar todos los documentos rectores, no sin antes compatibilizarlo con el expediente e incorporándole los cambios que se requieran. Para cada caso concebir su implementación.
							4.2.2.- Orientar la revisión de los expedientes / a nivel de entidad, dirección, departamento / todos los años, dándole participación activa a todo el colectivo. Elevar el resultado de la revisión al director de la entidad.

		O	4.3.- No participación de los asesores legales en la actualización e implementación del expediente.	Baja	Baja	Trivial	4.3.1.- Incluir a los asesores legales en el equipo de trabajo.
							4.3.2.- Establecer la información periódica de los asesores legales sobre las implicaciones de los nuevos documentos rectores recibidos.
5	Contar Con Mecanismos Para Detectar Y Reaccionar Ante Los Cambios Que Puedan Tener Un Efecto Importante Sobre La Entidad	O	5.1.- No se realizan investigaciones de mercado.	Media	Baja	Tolerable	5.1.1.- Establecer la investigación de mercado, a través de programas bien definidos que identifiquen las principales variaciones en la naturaleza, preferencias, y tendencias del mercado.
		O, C	5.2.- Análisis inexactos, a destiempo o no disponible sobre cambios en la legislación, acuerdos, comunicaciones, del país o del MINFAR	Baja	Baja	Trivial	5.2.1.- Crear órgano asesor, de consulta y análisis de la documentación rectora que se recibe del organismo superior, para proponer las medidas a implementar.
		O, C	5.3.- Poca participación del asesor jurídico en los análisis asociados a la implementación	Baja	Baja	Trivial	5.3.1.- Incorporar a los asesores jurídicos en el equipo de consulta y análisis.

			de documentos rectores.				
		O, C	5.4.- Falta de dominio por directivos y trabajadores del contenido de sus funciones / Profesiograma / y facultades.	Media	Baja	Tolerable	5.4.1.- Tomar medidas especiales para asegurar que el personal de nueva incorporación se prepare y entienda la cultura de la organización.
							5.4.2.- Orientar anualmente /1er. Trimestre / la instrucción a todo el personal de la estructura y funcionamiento de la entidad, dirección, grupo.
		O, C	5.5.- Estancamiento de los sistemas informativos a directivos y trabajadores.	Media	Baja	Tolerable	5.5.1.- Establecer una política de desarrollo e implantación de los sistemas informativos.
							5.5.2.- Prestar atención al efecto del sistema integralmente / flujos, controles, información oportuna a dirigentes y trabajadores, etc. / y cambiar lo que no resulte apropiado.
		O	5.6.- Insuficiente aprovechamiento de las nuevas aplicaciones tecnológicas.	Alta	Media	Importante	5.6.1.- Establecer mecanismos para aprovechar las nuevas aplicaciones tecnológicas y controlar su utilización mediante la incorporación de las mismas

							en los procesos de producción
		O	5.7.- No se cuenta con toda la información sobre los avances tecnológicos.	Media	Baja	Tolerable	5.7.1.- Establecer un seguimiento de las nuevas tecnologías a nivel mundial a través de Internet, visitas al extranjero, eventos nacionales e internacionales, y mediante negociación con compañías líderes en las áreas de investigación y desarrollo que son relevantes para la entidad.
		O, C	5.8.- Hay producciones que no cumplen todas las obligaciones legales, tecnológicas y financieras	Baja	Baja	Trivial	5.8.1.- Identificar y cumplir las obligaciones legales  5.8.2.- Evaluar y controlar si son adecuados las informaciones existentes para cada producto o servicio.  5.8.3.- Dar seguimiento a los resultados de la producción y la comercialización y efectuar las modificaciones que sean necesarias
			5.9.- Falta información actualizada en cuanto a gestión empresarial	Media	Baja	Tolerable	5.9.1.- Crear un área funcional que se dedique a recopilar información e investigar sobre



							gestión empresarial.
							5.9.2.- Establecer boletín periódico sobre gestión empresarial que llegue con información actualizada a cada unidad económica, dirección y grupos.
6	Tener Las Políticas Y Procedimientos Apropriados Y Necesarios en Relación con cada una de Las Actividades de La Entidad.	C	6.1.- No se cuenta con todas las políticas y procedimientos necesarios en la organización.	Media	Baja	Tolerable	6.1.1.- Revisar el expediente de perfeccionamiento y puntualizar en que actividades se requiere un procedimiento o donde se debe establecer una política.
							6.1.2.- Elaborar e implementar el manual de Procedimiento de control interno.
							6.1.3.- Establecer la elaboración de objetivos y los riesgos asociados para cada una de las actividades seleccionadas.
		C	6.2.- No se aplican los controles descritos en los manuales y procedimientos, o no se ejecutan con la debida calidad.	Media	Media	Moderado	6.2.1.- Verificar que se cuenta con todos los documentos.
							6.2.2.- Definir y organizar claramente cada una de las

							fases de la actividad de control; documentarla adecuadamente.
							6.2.3.- Establecer sistemas para identificar de forma rutinaria como se aplican los controles.
		C	6.3.- Faltan actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la entidad	Media	Baja	Tolerable	6.3.1.-Diseñar por cada subdivisión estructural controles relacionados con su actividad en particular.
							6.3.2.- Establecer acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones y las desviaciones, o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.
							6.3.3.- Establecer evaluaciones periódicas sobre el desempeño de directivos y trabajadores.
7	Consolidar El Perfeccionamiento Y Avanzar Hacia La Transformación En Empresas Eficientes, Competentes Y de Clase Mundial.	O	7.1.- Falta de dominio sobre cuáles son los nuevos retos después de implementado el expediente.	Media	Baja	Tolerable	7.1.1.- Establecer cuáles serían los nuevos modelos de organización a los que debieran aspirar en su desarrollo la Gráfica.

		O, C	7.2.- No se tiene acreditado un sistema de calidad.	Alta	Alta	Severo	7.2.1.- Realizar diagnóstico de calidad a la Gráfica.
							7.2.2.- Diseñar el sistema de gestión de la calidad a la Gráfica
							7.2.3.- Elaboración de la documentación del sistema de gestión de la calidad.
							7.2.4.- Implantación y monitoreo del sistema de gestión de la calidad.
							7.2.5.- Auditoria de pre certificación.
		O	7.3.- No se ha alcanzado reconocimiento público / sistemas de actuación claros y precisos.	Baja	Baja	Trivial	7.3.1.- Obtener el Premio a la Excelencia Empresarial.
							7.3.2.- Alcanzar, el Premio Nacional de Medio Ambiente.
							7.3.3.- Obtener el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba.
							7.3.4.- Obtener el Premio Iberoamericano de la Calidad.

								7.3.5.- Lograr el reconocimiento como Empresa Innovadora de la República de Cuba.
		O, C, F	7.4.- Ausencia de un programa de desarrollo empresarial integral	Media	Media	Moderado		7.4.1.- Elaborar un programa para el cambio, que contemple: . Realización de diagnóstico
								. Elaborar estrategia global de la organización
								.Elaborar estrategia de mercadotecnia
								.Elaborar estrategia tecnológica
								. Elaborar estrategia integral de gestión del capital humano
								. Elaborar sistema de calidad y sistema de información

**HOJA DE EVALUACIÓN (13): Gestión de la Empresa**

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
1	1.1.1 Establecer un sistema de información estadístico que refleje lo que se ejecuta por familia de productos.	X			
	1.1.2 Definir los indicadores a informar. Los imprescindibles de acuerdo al análisis que se quiera hacer.	X			
	1.1.3 Realizar un análisis multidisciplinario de los resultados que se alcanzan por cada familia de productos.	X			
	1.2.1 Desarrollar un plan estratégico que incorpore la visión de la alta dirección para cada empresa.	X			
	1.2.2 Evaluar periódicamente la orientación y las prioridades establecidas por la alta dirección para comprobar su validez o cambiarlas.	X			
	1.2.3 Transmitir información sobre competidores, productos, clientes y cambios en general a todas las entidades y direcciones interesadas.	X			
	1.2.4 Establecer comunicación a lo largo y ancho de la organización para la pronta identificación y solución de problemas que el logro de los objetivos.	X			

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



	1.3.1 Identificar y analizar con cada responsable los factores clave de éxito en cada actividad, familia de productos y entidad.	X			
	1.4.1 Identificar y mantener el adecuado nivel de recursos y garantizar la disponibilidad / recursos visto integralmente /.	X			
	1.5.1 Definir las responsabilidades, los momentos, la forma, de atención para establecer una comunicación eficaz con entidades externas.	X			
	1.6.1 Establecer procedimiento para presentar y debatir los objetivos globales con todos los trabajadores.	X			
	1.7.1 Desarrollar un plan estratégico que apoye los objetivos globales, incluyendo la asignación de recursos y prioridades.	X			
	1.8.1 Establecer cifras en los planes y presupuestos que reflejen la experiencia histórica y las circunstancias actuales	X			
	1.8.2 Elaborar planes y presupuestos con un nivel de detalles adecuado y que abarque cada subdivisión estructural / unidades productivas, direcciones, departamentos, etc. /.	X			
<b>2</b>	2.1.1 Establecer la exigencia que tiene que existir un vínculo adecuado con los objetivos globales de todos los objetivos específicos.	X			

	2.1.2 Revisar periódicamente los objetivos específicos para comprobar si continúa en correspondencia / si mantiene su vigencia /.	X			
	2.2.1 Revisar que los objetivos específicos se complementan y refuerzan entre sí para cada actividad.	X			
	2.3.1 Establecer objetivos específicos para las actividades y procesos esenciales.	X			
	2.3.2 Chequear que estén en correspondencia con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad y con empresas similares del mismo sector.	X			
	2.4.1 Establecer nivel de especificación de los objetivos de cada actividad.	X			
<b>3</b>	3.1.1 Establecer como principio la identificación, evaluación de las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades.	X			
	3.1.2 Establecer los procedimientos para identificar los riesgos de las fuentes tanto internas como externas.	X			
	3.2.1 Evaluar la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.	X			
<b>4</b>	4.1.1 Definir las responsabilidades con la conservación implementación, y actualización del expediente en cada entidad, dirección, departamento, etc.	X			

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



	4.1.2 Establecer procedimientos que especifiquen como se conserva la documentación, como se implementa su contenido y como se actualiza.	X			
	4.2.1 Revisar y aprobar todos los documentos rectores, no sin antes compatibilizarlo con el expediente e incorporándole los cambios que se requieran. Para cada caso concebir su implementación.	X			
	4.2.2 Orientar la revisión de los expedientes / a nivel de entidad, dirección, departamento / todos los años, dándole participación activa a todo el colectivo. Elevar el resultado de la revisión al director de la entidad.	X			
	4.3.1 Incluir a los asesores legales en el equipo de trabajo.	X			
	4.3.2 Establecer la información periódica de los asesores legales sobre las implicaciones de los nuevos documentos rectores recibidos	X			
<b>5</b>	5.1.1 Establecer la investigación de mercado, a través de programas bien definidos que identifiquen las principales variaciones en la naturaleza, preferencias, y tendencias del mercado.	X			
	5.2.1 Crear órgano asesor, de consulta y análisis de la documentación rectora que se recibe del organismo superior, para proponer las medidas a implementar.	X			

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



	5.3.1 Incorporar a los asesores jurídicos en el equipo de consulta y análisis.	X			
	5.4.1 Tomar medidas especiales para asegurar que el personal de nueva incorporación se prepare y entienda la cultura de la organización.	X			
	5.4.2 Orientar anualmente /1er. Trimestre / la instrucción a todo el personal de la estructura y funcionamiento de la entidad, dirección, departamento.	X			
	5.5.1 Establecer una política de desarrollo e implantación de los sistemas informativos.	X			
	5.5.2 Prestar atención al efecto del sistema integralmente / flujos, controles, información oportuna a dirigentes y trabajadores, etc. / y cambiar lo que no resulte apropiado.	X			
	5.6.1 Establecer mecanismos para aprovechar las nuevas aplicaciones tecnológicas y controlar su utilización mediante la incorporación de las mismas en los procesos de producción	X			
	5.7.1 Establecer un seguimiento de las nuevas tecnologías a nivel mundial a través de Internet, visitas al extranjero, eventos nacionales e internacionales, y mediante negociación con compañías líderes en las áreas de investigación y desarrollo que son relevantes para la entidad.	X			
	5.8.1 Identificar y cumplir las obligaciones legales.	X			

	5.8.2 Evaluar y controlar si son adecuadas las informaciones existentes para cada producto o servicio.	X			
	5.8.3 Dar seguimiento a los resultados de la producción y la comercialización y efectuar las modificaciones que sean necesarias	X			
	5.9.1 Crear un área funcional que se dedique a recopilar información e investigar sobre gestión empresarial.	X			
	5.9.2 Establecer boletín periódico sobre gestión empresarial que llegue con información actualizada a cada una de nuestras entidades económicas, direcciones y departamentos.	X			
6	6.1.1 Revisar el expediente de perfeccionamiento y puntualizar en que actividades se requiere un procedimiento o donde se debe establecer una política.	X			
	6.1.2 Elaborar e implementar el manual de Procedimiento de control interno	X			
	6.1.3 Establecer la elaboración de objetivos y los riesgos asociados para cada una de las actividades seleccionadas.	X			
	6.2.1 Verificar que se cuenta con todos los documentos.	X			
	6.2.2 Definir y organizar claramente cada una de las fases de la actividad de control; documentarla adecuadamente.	X			
	6.2.3 Establecer sistemas para identificar de forma rutinaria como se aplican los controles.	X			

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



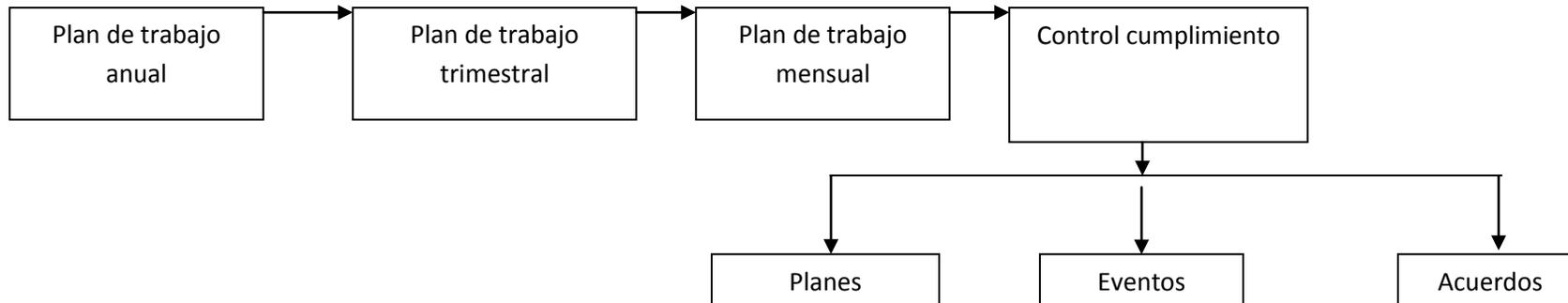
	Diseñar por cada subdivisión estructural controles relacionados con su actividad en particular	X			
	Establecer acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones y las desviaciones, o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.	X			
	Establecer evaluaciones periódicas sobre el desempeño de directivos y trabajadores.	X			
7	Establecer cuáles serían los nuevos modelos de organización a los que debieran aspirar en su desarrollo la Gráfica.	X			
	Realizar diagnóstico de calidad a todas la Gráfica.	X			
	Diseñar el sistema de gestión de la calidad de la Gráfica	X			
	Elaboración de la documentación del sistema de gestión de la calidad.	X			
	Implantación y monitoreo del sistema de gestión de la calidad	X			
	Auditoria de pre certificación.	X			
	Obtener el Premio a la Excelencia Empresarial.	X			
	Alcanzar, el Premio Nacional de Medio Ambiente.	X			
	Obtener el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba	X			

	Obtener el Premio Iberoamericano de la Calidad	X			
	Lograr el reconocimiento como Empresa Innovadora de la República de Cuba.	X			
	Elaborar un programa para el cambio, que contemple: . Realización de diagnóstico . Elaborar estrategia global de la organización . Elaborar estrategia de mercadotecnia . Elaborar estrategia tecnológica . Elaborar estrategia integral de gestión del capital humano . Elaborar sistema de calidad y sistema de información	X			

**SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1): ORGANIZACIÓN**

**OBJETIVO GENERAL (2):** Asegurar una correcta planificación y control de las tareas en el plan anual, trimestral y mensual de trabajo. El oportuno control de los acuerdos adoptados en los principales eventos y otros cumplimientos de interés. Asegurar el flujo de información en todo sentido y por todas las vías posibles, de manera rápida, controlada y segura.

**PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):**



**HOJA DE EVALUACIÓN (4): ORGANIZACIÓN.**

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Asegurar una adecuada y precisa elaboración del plan de trabajo anual.	C	1.1 Que las áreas no elaboren oportuna y adecuadamente sus propuestas.	Baja	Baja	Trivial	1.1.1 Elaborar modelo lo más preciso posible para que áreas presenten sus propuestas en correspondencia. Discutir las propuestas en detalle antes de incorporarlas al plan.
		C	1.2 Las incidencias de la Gráfica, no siempre se adecuan totalmente a la Empresa ni se enuncian adecuadamente. En la	Baja	Baja	Trivial	1.2.1 Antes de llevar las tareas al plan anual cada área debe precisarlas con las del Grupo y adecuarlas a nuestras condiciones.

			práctica varían en su ejecución.				
2	Elaboración de planes trimestrales y mensuales objetivos, útiles, cumplibles.	C	2.1 Sobre carga de tareas diversas (exceso) que hacen del plan algo inoperante y muy difícil de cumplir con la calidad requerida.	Media	Baja	Tolerable	2.1.1 Realizar en cada período (trimestre o mes) un balance de las principales tareas que realmente son de interés de la Dirección desarrollar. Desechar lo secundario.
3	Mantener un sistemático control del cumplimiento de los planes, para asegurar su cumplimiento.		3.1 Que algunas tareas no se cumplan. Que no sean reajustadas nuevas fechas para su cumplimiento	Baja	Baja	Trivia	3.1.1 Sistematizar el control de los planes de trabajo de la forma siguiente:  <b><u>PLAN MENSUAL:</u></b>  <b><u>Diario:</u></b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tareas que se cumplen en el día.</li> <li>✓ Tareas que se cumplen en los próximos 3 – 5 días</li> <li>✓ Se incorporan nuevas tareas y se llama la atención o sanciona a los incumplidores.</li> </ul> <b><u>Semanal:</u></b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todos los lunes de puntualiza la semana con el Director General. Se replantean nuevas fechas de las tareas incumplidas la semana anterior.</li> </ul>

							<p><b>Mensual:</b></p> <p>✓ Última semana del mes, analizar cumplimiento del mes. Se planifican nueva-mente los incumplimientos que se pasaron o suspenden las tareas.</p> <p><b>Trimestral:</b></p> <p>✓ 2da o 3ra semana del último mes del trimestre se chequea el cumplimiento del período. Las tareas no cumplidas se planifican nuevamente; se posponen; o se cancelan.</p> <p><b>Anual:</b></p> <p>Según se reciba el plan de actividades anual del Grupo, se chequea el cumplimiento plan anual; en el balance del año, se decide inclusión en plan del próximo año o cancelación de la tarea.</p>
4	Asegurar el control del cumplimiento de acuerdos adoptados en los principales eventos, así como de otros cumplimientos de interés específicamente	C	4.1 Que no se ejerza un efectivo control de estos aspectos por falta de un adecuado sistema establecido para dichos fines, trayendo consigo los consecuentes	Baja	Baja	Trivial	4.1.1 Diseñar un sistema automatizado para llevar el control del cumplimiento de los acuerdos, medidas e instrumentar dicho diseño, manteniendo un chequeo y perfeccionamiento constante.

	determinados.		incumplimientos.				
5	Asegurar el flujo de información en todo sentido; por todas las vías posibles; de forma rápida, controlada y segura.	C	5.1 Emisión o recepción de información hacia el exterior o interior de la Empresa (según el caso) que queda fuera de control.	Baja	Baja	Trivial	5.1.1 Controlar por la Jefa de Dirección de Información que toda la información establecida en el subsistema informativo de la entidad se cumpla como está establecido.
			5.2 Trastornos en las comprobaciones de la información, al no existir un adecuado control sobre las mismas.	Baja	Baja	Trivial	5.2.1 Instrumentar las medidas de control, manteniendo un chequeo y perfeccionamiento sistemático sobre las mismas.

HOJA DE EVALUACIÓN (13): ORGANIZACIÓN

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
1	1.1.1 Elaborar modelo lo más preciso posible para que áreas presenten sus propuestas en correspondencia. Discutir las propuestas en detalle antes de incorporarlas al plan.	X			
	1.2.1 Antes de llevar las tareas al plan anual cada área debe precisarlas con las del Grupo y adecuarlas a nuestras condiciones.	X			

2	2.1.1 Realizar en cada período (trimestre o mes) un balance de las principales tareas que realmente son de interés de la Dirección desarrollar. Desechar lo secundario.	X			
3	<p>3.1.1 Sistematizar el control de los planes de trabajo de la forma siguiente:</p> <p><b><u>PLAN MENSUAL:</u></b></p> <p><b><u>Diario:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tareas que se cumplen en el día.</li> <li>✓ Tareas que se cumplen en los próximos 3 – 5 días</li> <li>✓ Se incorporan nuevas tareas y se llama la atención o sanciona a los incumplidores.</li> </ul> <p><b><u>Semanal:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todos los lunes de puntualiza la semana con el Director General. Se replantean nuevas fechas de las tareas incumplidas la semana anterior.</li> </ul> <p><b><u>Mensual:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Última semana del mes, analizar cumplimiento del mes. Se planifican nueva-mente los incumplimientos que se pasaron o sus-penden las tareas.</li> </ul> <p><b><u>Trimestral:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2da o 3ra semana del último mes del trimestre se chequea el cumplimiento del período. Las tareas no cumplidas se planifican nuevamente; se posponen; o</li> </ul>	X			

	<p>se cancelan.</p> <p><b>Anual:</b></p> <p>Según se reciba el plan de actividades anual del Grupo, se chequea el cumplimiento plan anual; en el balance del año, se decide inclusión en plan del próximo año o cancelación de la tarea.</p>				
4	4.1.1 Diseñar un sistema automatizado para llevar el control del cumplimiento de los acuerdos, medidas e instrumentar dicho diseño, manteniendo un chequeo y perfeccionamiento constante.	X			
5	5.1.2 Controlar por la Jefa del Dirección de Información que toda la información establecida en el subsistema informativo de la entidad se cumpla como está establecido.	X			
	5.2.1 Instrumentar las medidas de control, manteniendo un chequeo y perfeccionamiento sistemático sobre las mismas.				

El Sistema de Gestión Económica. **(Anexo 30, 31,32).**

- Sistema de Costo.
- Subsistema de Cuentas por Cobrar.
- Subsistema de Cuentas por Pagar.

Sistema de Gestión Producción y los Servicios: **(Anexo 33).**

- Organización de la Producción.

Sistema de Gestión del Mercado: **(Anexo 34, 35, 36).**

- Negocios.
- Relaciones Internacionales.
- Servicio al Cliente.
- Mercadotecnia y Venta en el Mercado Nacional.

Sistema de Gestión Tecnológica: **(Anexo 37)**

- Tecnología de la Información.

### 3.3 Aplicación del Plan de Prevención de Riesgos:

A continuación mostraremos el plan de Prevención de Riesgo en el área de Producción y Mercado. Las áreas de Economía e Ingeniería y el plan de Dirección que este es la suma de todas las áreas, se muestran en los **(Anexo 38, 39, 40).**

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE PRODUCCIÓN Y MERCADO							
Nº	ACTIVIDAD O AREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMP. DE LAS MEDIDAS
1	Contratación	1. La ficha de costo del producto o servicio a contratar no está suficientemente elaborada previo a la presentación de la Oferta al cliente y al comienzo del proceso de negociación.	1.1 Demoras en la concertación del negocio. 1.2 Deficiente Proceso de Negociación	1.1.1 Exigir que la ficha de costo sea aprobada por el Jefe Económico y Director de la Agencia que realiza el producto o servicio.	Director Empresa	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



2		2. No se cuenta con suficiente información de precios de los mercados de destino para establecer los precios de nuestras ofertas	2.1 Deficiente Proceso de Negociación	2.1.1 Correcta investigación de Mercado. 2.1.2 Trabajar estrechamente con el especialista de precios.	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
3		3. No se solicitó al cliente o este no presentó los documentos requeridos sobre su entidad debidamente legalizada.	3.1 Demoras en la concertación del negocio. 3.2 Deficiente Proceso de Negociación	3.1.1 Exigir durante la negociación todos los documentos legales del cliente.	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
4		4. No se cuenta con una solicitud o información de necesidades del cliente suficientemente precisa para elaborar la oferta.	4.1 Demoras en la concertación del negocio. 4.2 Deficiente Proceso de Negociación. 4.3 Dificultades en la elaboración del producto y/o servicio.	4.1.1 Definir y determinar si la información que presenta el cliente es suficiente para la elaboración de la oferta, dejando constancia en el expediente del negocio.	Director Empresa	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
5		5. No se verifica a la entrega del producto o servicio si este cumple con las especificaciones de calidad contratadas.	5.1 Rechazo de Producción	5.1.1 Exigir que estén implementados los procedimientos de verificación de la calidad en cada una de las etapas de ejecución de los contratos y que se realice dictamen, previo al envío o entrega del producto o servicio al cliente	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30/03/2011, 30/06/2011, 30/09/2011, 30/12/2011

6		6. Se elaboran los contratos de forma superficial y esquemática sin tener en cuenta las características del negocio y el cliente.	6.1 Incumplimiento de cláusulas del Contrato.	6.1.1 Establecer en los contratos todas las cláusulas que sean necesarias para cada negocio. 6.1.2 Dejar definidos en los mismos las cuestiones fundamentales, previstas en las Normas de Contratación y jurídicas vigentes en el país. 6.1.3 Todos los contratos o suplementos serán revisados por el Asesor Jurídico.	Director Empresa	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30/03/2011, 30/06/2011, 30/09/2011, 30/12/2011
7		7. Se prevén formas y términos de pago que no aseguran los mismos.	7.1 Impagos o Cuentas por Cobrar Fuera de términos.	7.1.1 Comprobar la capacidad financiera de todos los clientes mediante aval bancario, Registro mercantil, certificado del Banco donde opera el cliente. 7.1.2 Utilizar el pago anticipado o a la entrega de las producciones, utilizando la prefacturación como un vehículo para agilizar los pagos de los clientes. 7.1.3 Empleo racional de las letras de cambio que siempre deberán ser al menos domiciliadas.	Director Empresa	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
8		8. Se incumplen los plazos acordados con la entrega de resultados u otros compromisos contractuales.	8.1 Quejas o reclamaciones por parte del cliente. 8.2 Incumplimientos de los plazos de entrega y facturación. 8.3 Pagos por el cliente fuera de los términos acordados.	8.1.1 Establecer cronograma de entrega (facturación) y cumplimiento de otros compromisos contractuales con fechas de chequeo que aseguren su cumplimiento.	Director Prod y MK	Director de Mercadotecnia o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



9		9. No se cobran las moras establecidas contractualmente.	9.1 Cuentas por Cobrar Fuera de Término.	9.1.1 Emplear sistemáticamente la facturación por mora ante los incumplimientos de pago. 9.1.2 Establecer registro de moras.	Director Empresa	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
10	<b>Negociación</b>	1. No proponer oportunamente la ejecución de negocios que por sus características impulsen el desarrollo de la Empresa.	1.1 Discretos crecimientos en los ingresos. 1.2 Discreto desarrollo de la Empresa.	1.1.1 Realizar valoraciones periódicas sobre la conveniencia de proponer nuevos productos y/o servicios 1.1.2 Trabajar agresivamente en el Mercado.	Director Empresa	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
11	<b>Mercadotecnia</b>	1. Desconocimiento de las necesidades del Mercado y a su vez poca divulgación de nuestros productos y servicios.	1.1 Bajos niveles de Concertación de negocios.	1.1.1 Evaluar la eficacia de la publicidad y la promoción. 1.1.2 Destinar presupuestos para la promoción.	Director Empresa	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
12		2. Información incompleta o imprecisa sobre los clientes.	2.1 Bajos niveles de Concertación de negocios.	2.1.1 Mantener un sistema de información completo sobre los clientes, o cuanta información adicional pueda sernos útil para comercializar los productos o servicios de la Empresa	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes

13		3. Se pactan plazos de entrega del producto sin tener en cuenta la Capacidad Productiva Disponible.	3.1 Incumplimientos de los plazos de entrega y facturación.	3.1.1 Los tecnólogos y el área de producción serán los que definen el tiempo de duración de los trabajos. 3.1.2 Tener en cuenta al definir los plazos de entrega los factores críticos para su ejecución (días laborables, feriados, condiciones meteorológicas generales según el período del año, suministros, etc).	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
14		4. No se informa al cliente o suministrador en el término establecido en el contrato, ante la imposibilidad del cumplimiento de una obligación.	4.1 Incumplimiento de cláusulas del Contrato.	4.1.1 Informar por escrito al cliente o suministrador la imposibilidad de cumplir una obligación y renegociar los plazos mediante Suplemento al Contrato.	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
15		5. Deficiente confección del modelo de facturación como documento primario de la deuda.	5.1 Incumplimientos de los plazos de entrega y facturación.	5.1.1 Las facturas deben elaborarse en el modelo oficial establecido. 5.1.2 Deben llenarse todos los escaques previstos sin excepción.	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
16	<b>AUTOCONTROL</b>	1. Que se incumplan las medidas de Control.	1.1 Ocurrencia de hechos o incumplimientos que afecten las Ventas y Negociaciones en el cumplimiento de este Plan de prevención	1.1.1 Realizar los autocontroles establecidos mensualmente en las UEB y el Control Trimestral por la Hoja de evaluación de riesgo del Sistema.	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	Los días 30 de cada y 30/03/2011, 30/06/2011, 30/09/2011, 30/12/2011

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



17	<b>Comunicación Empresarial</b>	1. No existencia de un diagnóstico de comunicación elaborado y actualizado.	1.1 Que la información no se transmita correctamente ni por los canales establecidos. 1.2 Desconocimiento de los problemas de la organización por parte de la dirección y los trabajadores.	1.1.1 Elaborar el diagnóstico del Público interno según decreto Ley 281 Sist. Comunicación. 1.1.2 Elaborar el diagnóstico de Público Externo según decreto Ley 281 Sist. Comunicación.	Director Prod y MK	Director Prod y MK y Especialista de Comunicación Empresarial	2011
18		2. Que no exista una Política de Comunicación	2.1 No estar organizada la comunicación	2.1.1 Elaborar una política de comunicación en la entidad aprobada por Resolución del Director General Empresa.	Director Prod y MK	Director Prod y MK y Especialista de Comunicación Empresarial	2011
19		3. No se tienen identificados los canales de emisión de mensajes y retroalimentación por los niveles de la comunicación en ambos públicos.	3.1 Que la información se pierda o no llegue al destino correcto y que los directivos no se enteren de los problemas.	3.1.1 Identificación de los canales por niveles de comunicación.	Director Prod y MK	Director Prod y MK y Especialista de Comunicación Empresarial	2011
20		4. No este elaborado el Manual de Gestión de la Comunicación aprobado por el Director general de la Empresa, como establece el Decreto 281.	4.1 Que no esté organizado el sistema y no funcione.	4.1.1 Tener elaborado el Manual de Gestión de la Comunicación con las adecuaciones que establecen las Indicaciones No. 26 del 2009 del Director General	Director Prod y MK	Director Prod y MK y Especialista de Comunicación Empresarial	2010

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



21		5. No existencia de presupuesto de comunicación	5.1 No se pueden ejecutar las actividades planificadas en el Plan de acción del Sistema de gestión de la comunicación.	5.1.1 Planificar y ejecutar el presupuesto para el sistema de comunicación en el Presupuesto de Gasto de la Empresa. 5.1.2 Evidencia del empleo del presupuesto planificado por acción de comunicación.	Director Prod y MK	Director Prod y MK y Especialista de Comunicación Empresarial	Trimestral
22		6. No existencia de la Norma transitoria para el uso de la Identidad visual.	6.1 Incumplimiento de la Norma, o sea no usar correctamente el logotipo de la Empresa.	6.1.1. Elaborar indicación del Director General de la Empresa para el uso de una plantilla en formato carta que recoja lo que establecen las Ind. Del Director General del Grupo.	Director Prod y MK	Director Prod y MK y Especialista de Comunicación Empresarial	2011
23	<b>ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS</b>	1. Incumplimiento del Plan de Producción.	1.1 Retroceso en los indicadores económicos y en las metas de la empresa, afectaciones a la estimulación de los trabajadores, pérdida de la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.	1.1.1 Mejoras en la Planificación. 1.1.2 Lograr una mayor organización de la Producción. 1.1.3 Lograr estabilidad en los Aseguramientos. 1.1.4 Buscar alternativas de búsqueda de nuevos productos y/o servicios.	Director Prod y MK	Director de Producción o equivalente que atiende la actividad	30/03/2011, 30/06/2011, 30/09/2011, 30/12/2011

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIENFUEGOS.

Capítulo III: Aplicación de los procedimientos y Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.



24		2. Desorganización del Flujo productivo.	2.1 Atrasos en la entrega de la producción al cliente. 2.2 Aparición de cuellos de botella. 2.3 Pérdida de clientes.	2.1.1 Organizar el cálculo y el control del aprovechamiento de las capacidades productivas, tanto en artes gráficas como en el resto de las familias y equipos. 2.1.2 Organizar de forma sincrónica la producción y los aseguramientos. 2.1.3 Realizar la programación de la producción a partir de los proyectos contratados.	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30 de cada mes
25		3. Roturas del equipamiento.	3.1 Paralización o atrasos de la Producción	3.1.1 Tener en cuenta al elaborar la programación de la Producción el Plan de Mantenimiento Preventivo de los equipos. 3.1.2 Contar con un Stock de piezas de repuesto.	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	30/03/2011, 30/06/2011, 30/09/2011, 30/12/2011
26	<b>AUTOCONTROL</b>	4. Que se incumplan las medidas de Control.	4.1 Ocurrencia de hechos o incumplimientos que afecten la producción o el cumplimiento de este Plan de prevención	4.1.1 Realizar los autocontroles establecidos mensualmente en las UEB y el Control Trimestral por la Hoja de evaluación de riesgo del Sistema.	Director Prod y MK	Director de Prod y MK o equivalente que atiende la actividad	Los días 30 de cada y 30/03/2011, 30/06/2011, 30/09/2011, 30/12/2011

### 3.4 Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos

Una vez concluido el proceso de implementación de la gestión y prevención de riesgos de acuerdo con el procedimiento diseñado, sus resultados son contrastados con la Guía de Auto Control del sistema de control interno emitida por la Contraloría de la República de Cuba en su componente de Gestión y Prevención de Riesgos, para lo cual se confeccionó un Cuestionario que fue aplicado a los integrantes del Comité de Prevención y procesado en el Paquete estadístico SPSS, derivándose en este proceso los siguientes resultados:

#### Norma Identificación de riesgos y detección del cambio.

Aproximadamente el 90 % de los encuestados coinciden en que el resultado del diseño de la norma cumple con los requisitos exigidos por la Resolución 60/11, lo cual a criterio de este autor valida el diseño.

#### Norma Determinación de los objetivos de control.

Aproximadamente el 80 % de los encuestados coinciden en que el resultado del diseño de la norma cumple con los requisitos exigidos por la Resolución 60/11, lo cual a criterio de este autor valida el diseño.

#### Norma Identificación de riesgos y detección del cambio.

Más del 80 % de los encuestados coinciden en que el resultado del diseño de la norma cumple con los requisitos exigidos por la Resolución 60/11, lo cual a criterio de este autor valida el diseño.

### Validación COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.

## Tabla de frecuencia

#### Análisis de la Norma Identificación de riesgos y detección del cambio.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.889	4

#### Están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100.0	100.0	100.0

Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

### Análisis de la Norma Determinación de los objetivos de control.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.781	5

Están determinados los objetivos específicos a controlar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100.0	100.0	100.0

Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
NP	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Los riesgos están identificados y cuantificados por procesos y actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100.0	100.0	100.0

Se realiza un diagnostico donde se analiza en reunión presidida por la máxima autoridad del lugar con participación de todos los trabajadores, dejándose prueba documental de este proceso.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

### Análisis de la Norma Prevención de riesgos.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.817	11

El plan de prevención de riesgo constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
NP	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de riesgos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

**Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

**Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
NP	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

**Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
NP	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

**Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
NP	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

**Los planes aprobados son evaluados por el Comité de Prevención y control y aprobado por el órgano colegiado de dirección.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0
No	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

**Son divulgados los hechos que se presentan en interés de transmitir experiencias y alertar de lo que se pueda derivar de ellos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80.0	80.0	80.0

NP	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

El Plan de Medidas para la Prevención de riesgos se estructura por UEB y de la entidad, utiliza el formato establecido en el anexo No II de la Resolución No 60 de la Contraloría de la República.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100.0	100.0	100.0

El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de riesgos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100.0	100.0	100.0

---

### 3.5 Conclusiones del Capítulo III:

En este capítulo se realizó la Aplicación de los procedimientos y la Validación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos y se ha arribado a las siguientes conclusiones.

1. El Diseño del **componente Gestión y Prevención de Riesgos** cumple con los requisitos establecidos en la Resolución 60/ 11 de la Contraloría General de la República, lo cual pudo comprobarse por medio de los cuestionarios basado en la Guía de Autocontrol de dicha Resolución.
2. La implantación el Procedimiento corroboró las posibilidades de la **gestión de riesgos** como herramienta de **gestión empresarial**, pues demostró a los directivos y trabajadores la necesidad de adelantarse a los cambios para lograr los objetivos empresariales.
3. La evaluación sistemática, mediante la Guía de autocontrol permitirá conocer la funcionalidad del diseño y las medidas para su mejoramiento continuo.

# Conclusiones



---

En el contenido de la investigación quedó demostrado que la gestión de riesgos debía ser realizada bajo una nuevas óptica.

1. Las consultas bibliográficas sirvieron para adquirir conocimientos generales y de gran importancia en la formación profesional y específicamente en la investigación realizada.
2. Existen diferentes criterios en la utilización de las metodologías para gestionar riesgos y no hay una línea al respecto en Cuba.
3. La Resolución No 60/ 11 de la Contraloría General de la República establece la gestión de riesgos pero no es una guía para gestionarlos.
4. La utilización del procedimiento propuesto permite un enfoque de Gestión de Riesgos a fin con Resolución No 60/ 11 de la Contraloría General de la República.

# Recomendaciones



---

Divulgar los resultados de este trabajo a las restantes unidades organizativas del sistema empresarial para su valoración e implementación.

# *Bibliografia*



- 
- Banco Central de Cuba. (2010). *Curso de Finanzas y Banco para empresarios*. La Habana. Retrieved June 7, 2012.
- Barca Gómez Antonio. (1997). *Orígenes de los Riesgos*. España: Las Palmas.
- Borras Martínez R, & Caraballo A. (1998). *Cuba: Banca y Seguros. Una aproximación al mundo empresarial. Caja de Ahorro Mediterráneo*. España.
- Blanco Campins Blanca Emilia. (2007). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas*. Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana.
- Carrera Martínez R. (1998). *Situación actual y perspectivas de la Administración de Riesgos en Cuba*. La Habana.
- Contraloría General de la Republica. (2009). El reglamento de la Ley No. 107/09.
- Contraloría General de la Republica. (2011). Resolución No.60/11. Normas del Control Interno.
- COSO. (2004). *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission*.
- Dorta José Andrés. (2004). *La Evaluación de Riesgos como componente básico del Sistema de control Interno. Una aplicación a las fuentes de financiamiento*. Las Palmas de Gran Canaria.
- Estándar Australiano/Neo Zelandés AS/NZS:4360. (2004). Administración de Riesgos.
- Federation of European Risk Management Associations. (2011). Estándares de Gerencia de Riesgo. Retrieved from <http://www.ferma-asso.org>.
- García Solvedilla Emilio. (2012). Conceptos de Riesgo.
- Gil La Fuente A.M. (1993). *El análisis financiero en la incertidumbre*. España: Pirámide.
- Gonzáles Alonso Félix. (2006). La Administración del Riesgo cambiario en el contexto de la economía cubana.

---

González Alonso Félix. (2005). Las distancias de Hamming y Euclides como elemento estratégico en las contrataciones empresariales en la incertidumbre.

Hurtado Turriño Anely. (2011). Riesgo e Incertidumbre. Retrieved from <http://www.virtual.unal.edu.co/Riesgoincertidumbre>.

Kninght H.Frank. (2012). *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio*. Madrid: Aguilar.

Koprinarov Bantroy. (2005). *El Riesgo Empresarial y su Gestión*. Universidad de Burgas.

Linstone, &Turoff, Bright. (2012). Método Delphi. Retrieved from [http://es.wikipedia.org/wiki/Método\\_Delphi](http://es.wikipedia.org/wiki/Método_Delphi).

Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. (2007). Resolución No.127/2007.Riesgos que atentan contra la seguridad informática. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2002). Resolución No.31/2002.Protección, Seguridad e Higiene en el trabajo. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Sharpe Willian. (1964). "*Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under conditions of Risk*" en *Journal of Finance*. Estados -Unidos.

Universidad de Colombia. (2011). Curso Virtual sobre Control Interno y Control de Gestión. Retrieved from <http://www.virtual.anual.edu.co>.

WIKIPEDIA. (2011). Gestión de Riesgo. Retrieved from [http://es.wikipedia.org/wiki/gestion de riesgos](http://es.wikipedia.org/wiki/gestion_de_riesgos).

# *Anexos*



**Anexo No.1: Estructura Funcional La Gráfica GEOCUBA Cienfuegos.**



## Anexo No.2: Cálculo del Número de Expertos.

Cantidad de Expertos				
Cálculo del número de expertos  $N = \frac{p(1-p)k}{i^2}$		dónde: i: Nivel de precisión deseado p: Proporción estimada de error k: Parámetro cuyo valor está asociado al nivel de confianza que sea elegido en la tabla		
		Nivel de confianza %		Valor de k
		99		6,6564
		95		3,8416
		90	2,6806	
p	1-p	k	i	N
0,01	0,99	6.6564	0,10	6.58≈7
Selección de los Expertos				
Para la selección de los 7 expertos se establecieron los requisitos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición a participar.</li> <li>• No menos de cinco años de experiencia en alguna actividad relacionada con las áreas de control interno</li> <li>• Cargo que desempeña</li> <li>• Conocimiento de la actividad que se está evaluando</li> </ul>				
Resultados del cálculo del coeficiente de competencia				
Expertos Evaluados			Puntuación	
Director de Agencia			1	
J´ Grupo Producción			1	
Téc. "C" Gestión Económica			0,90	
Especialista "B" Gestión Comercial			1	
J´ Grupo Ingeniería			0,80	
"Impresor A" Jefe Brigada			1	
Especialista Control Interno			1	
R/ La competencia de los expertos es <b>ALTA</b>				

Fuente: (Elaboración Propia)

### Anexo No.3: Coeficiente de Competencia.

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

Donde:

**K<sub>comp</sub>**: Coeficiente de competencia.

**K<sub>c</sub>**: Promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto.

**K<sub>a</sub>**: Coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como la siguiente:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis Teóricos Realizados.	0,3	0,2	0,1
2. Experiencia obtenida.	0,5	0,4	0,2
3. Trabajos de autores nacionales que conoce.	0,05	0,05	0,05
4. Trabajos de autores extranjeros que conoce.	0,05	0,05	0,05
5. Conocimientos propios sobre el estado actual del tema.	0,05	0,05	0,05
6. Intuición	0,05	0,05	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

De tal modo que:

- La competencia del experto es Alta (A): Si  $K_{comp} > 0,8$
- La competencia del experto es Media (M): Si  $0,5 < K_{comp} \leq 0,8$
- La competencia del experto es Baja (B): Si  $K_{comp} < 0,5$

#### Anexo No.4: Encuesta para determinar el Coeficiente de Competencia del Experto

Usted ha sido selecto como posible experto para ser consultado respecto a temas asociados al control interno. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método de investigación “Consulta de Expertos”, es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos.

Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

Marque con una cruz (X) en la tabla siguiente, el valor que se corresponda al grado de conocimiento que usted posee sobre el tema tratado. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10

Grado de conocimiento que tiene sobre:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Componente de Gestión y Prevención de Riesgos</b>											

Autoevalúe el grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema. Para ello marque con una cruz (X) según corresponda en Alto (**A**), Medio (**M**), Bajo (**B**).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alta	Media	Baja
<b>Análisis teórico por usted realizado.</b>			
<b>Experiencia adquirida.</b>			
<b>Trabajos de autores nacionales que conoce.</b>			
<b>Trabajos de autores internacionales que conoce.</b>			
<b>Conocimiento propio sobre el estado del tema.</b>			
<b>Intuición</b>			

**Agradecemos su colaboración**

## Anexo No. 5: Encuesta a los expertos



### CIENFUEGOS

Estimado experto, estamos realizando una investigación relacionada donde presentamos las actividades que pueden identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo en el Componente Gestión y Prevención de Riesgo, en la cual su entidad está insertada, se decide aplicar el método Delphi (método de expertos) con el objetivo de arribar a un diagnóstico. En tal sentido le agradecemos nos dedique unos minutos de su preciado tiempo para responder algunas preguntas en una escala del 1 a 5 puntos, donde:

(1). Nivel bajo, (2). Nivel medianamente bajo, (3). Nivel medio, (4). Nivel medianamente alto y (5). Nivel alto.

Por favor marque con una cruz (x) en la tabla que a continuación presentamos las actividades que usted considere que puedan medir el nivel de conocimiento del trabajador:

Actividades	1	2	3	4	5
<b>Inventarios</b>					
1- Los submayores de inventarios del área contable están al día.					
2- Está elaborado el plan anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.					
3- Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados de acuerdo con el plan aprobado.					
4- El área contable revisa los precios y cálculo de los productos recepcionados.					
5- Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.					
6- Los modelos que se utilizan para las operaciones de inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente.					
7- Se actualizo el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e Irregularidades detectadas en este tema.					
8- Se realiza el cuadro diario de las cuentas de inventario.					
<b>Nóminas</b>					
1- Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo Laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra.					
2- Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo control de datos de nóminas.					
3- Tienen implementado el control de asistencia de los trabajadores y de las incidencias.					

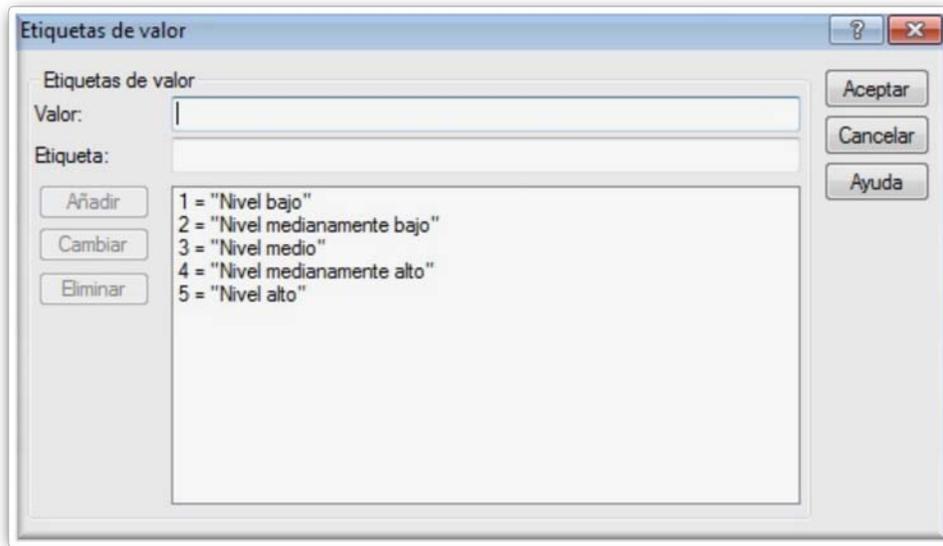
4- El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto.					
5- Están actualizados los submayores de vacaciones y el cuadro de la misma coincide con los saldos de la cuenta control correspondiente.					
6- Se actualizó el plan de prevención según las deficiencias detectadas.					
7- Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención.					
8- Se utilizan los modelos de acuerdo a la legislación vigente.					
<b>Almacén Producción Terminada</b>					
1- Se cuentan según corresponda los productos recibidos en el almacén.					
2- Se miden y pesan los productos recibidos en el almacén.					
3- El encargado del almacén hace la recepción a ciegas.					
4- Las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo.					
5- Las tarjetas de estiban están actualizadas.					
6- Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén a través de la tarjeta de estiba.					
7- El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas después de anotados los movimientos.					
8- Están establecidos los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de producto.					
9- El personal del almacén tiene firmadas las actas de responsabilidad material.					
10- A los productos que se reciben en los almacenes procedentes de otras entidades o proveedores se les elabora el modelo informe de recepción.					
11-Tiene faltantes o sobrantes en el almacén.					
<b>Producción</b>					
1- Se cumple el Plan de producción.					
2- Se desorganiza con frecuencia el flujo productivo.					
3- Existen paradas por roturas de equipamiento.					
4- Existen incumplimiento de las medidas de control.					
5- Existen incumplimientos de los procedimientos de la elaboración de los productos.					
6- Se incumplen plazos de entrega de los productos por no contar con capacidad productiva disponible.					
7- Existen desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida.					
8- Al existir desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida, las mismas son analizadas por la autoridad competente.					
9- Son incumplidas con regularidad las medidas de protección e higiene del trabajo.					
10-Conoce los impactos negativos que su trabajo ocasiona al medio ambiente.					
<b>Mercado</b>					
1- Se cuenta con suficiente información para formar los precios de los productos.					
2- Se cuenta con la ficha del cliente al momento de la contratación.					

3- Se cuenta con una solicitud detallada de las necesidades del cliente al momento de elaborar la oferta.					
4- En la elaboración de los contratos se consideran en profundidad las características del negocio y el cliente.					
5- Son frecuentes las devoluciones o rechazos de productos por no cumplir con las expectativas de los clientes.					
6- Se respetan las relaciones contractuales con los clientes.					
7- Se cobran las moras y se indemnizan los incumplimientos contractuales					
8- Se encuentran actualizados los expedientes de los clientes.					
9- Se realizan producciones sin contratación previa.					
<b>Ingeniería</b>					
1- Se encuentran actualizadas las normas de producción, tiempo y de consumo material para los productos.					
2- Se adoptan medidas correctivas cuando las normas de producción están fuera de rango (70% al 140%).					
3- Se elaboran los proyectos y ordenes de producción para la ejecución del proceso productivo.					
4- Se analizan las desviaciones que existan entre lo normado en el proyecto y lo real obtenido en el proceso productivo.					
5- Se aplican controles sistemáticos para detectar el empleo de las normas de producción, tiempo y consumo material y el proyecto.					
6- Se adoptan medidas ante el incremento de quejas, reclamaciones y rechazos de los productos.					
7- Existe un incremento de la indisciplina tecnológica.					
8- Se cuenta con un plan de aseguramiento metrológico.					
9- Se cumple con el Plan de mantenimiento.					
10- El equipamiento tecnológico presenta actualizado su expediente técnico.					
11- Conoce los riesgos con impactos negativos en el cumplimiento de sus funciones.					
12- Se toman las medidas para evitar que los riesgos se materialicen.					
<b>Consejo de Dirección</b>					
1- Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad.					
2- Están identificados los riesgos por área que afectan el cumplimiento de los objetivos en la entidad.					
3- Se chequea la preparación general de los dirigentes y su vinculación con los demás trabajadores.					
4- Se evalúa adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores.					
5- Participan los trabajadores en el proceso de identificación, evaluación de riesgos y detección del cambio.					
6- Se establecen los objetivos generales y por área.					
7- Se actualiza con la frecuencia establecida el Plan de Prevención de Riesgos.					
8- Se controla el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando y del estado.					

9- Las inversiones se realizan de acuerdo al plan aprobado.					
10- Se adoptan medidas ante el incumplimiento de las relaciones contractuales entre clientes y proveedores.					
11- Se cumplen las indicaciones respecto a la seguridad informática.					
12- Se cumplen la política de gestión de seguridad.					
13- Se cumplen los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte.					
14- Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no hayan sido identificadas en el Plan de Prevención.					
15- Están establecidas las medidas de control para evitar que se manifiesten los riesgos.					
16- Existen análisis de escenarios para prever la variación de los riesgos sobre la entidad y sus áreas.					

**Anexo No. 6:Resultado de la Encuesta aplicada a los expertos:**

**Muestra la escala utilizada para la codificación de la encuesta.**

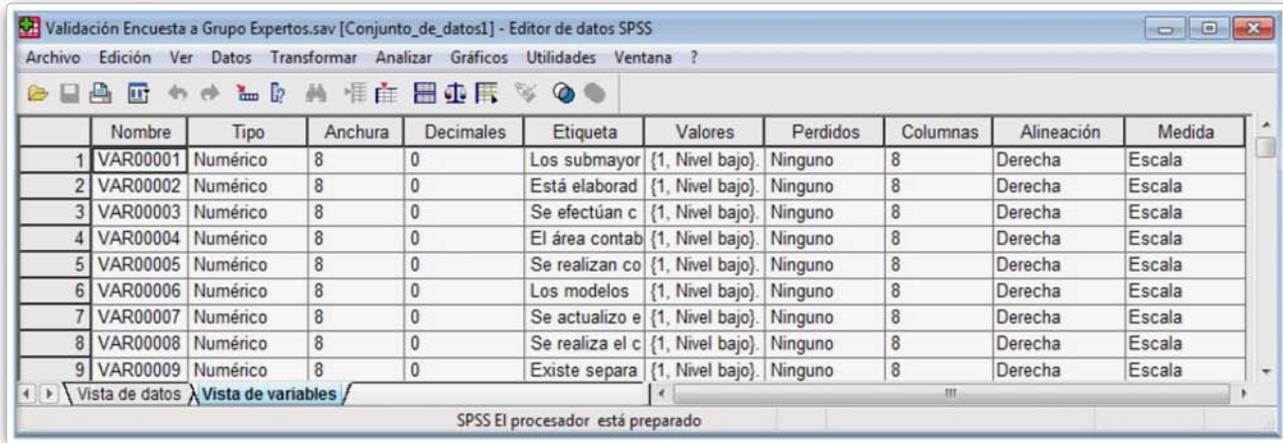


Fuente: [SPSS]

**Muestra una selección de la matriz de datos utilizada en la encuesta.**

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012
1	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto					
2	Nivel medi	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto	Nivel medi					
3	Nivel alto	Nivel medi										
4	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel alto	Nivel medi
5	Nivel medi	Nivel alto	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto							
6	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto							
7	Nivel alto	Nivel medi	Nivel alto									
8												

Fuente: [SPSS]



Validation Encuesta a Grupo Expertos.sav [Conjunto\_de\_datos1] - Editor de datos SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	VAR00001	Numérico	8	0	Los submayor	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala
2	VAR00002	Numérico	8	0	Está elaborad	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala
3	VAR00003	Numérico	8	0	Se efectúan c	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala
4	VAR00004	Numérico	8	0	El área contab	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala
5	VAR00005	Numérico	8	0	Se realizan co	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala
6	VAR00006	Numérico	8	0	Los modelos	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala
7	VAR00007	Numérico	8	0	Se actualizo e	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala
8	VAR00008	Numérico	8	0	Se realiza el c	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala
9	VAR00009	Numérico	8	0	Existe separa	{1, Nivel bajo}	Ninguno	8	Derecha	Escala

Vista de datos Vista de variables

SPSS El procesador está preparado

Fuente: [SPSS]

## Anexo No. 7:

### Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Percentiles		
						75	25	50 (Mediana)
Los submayores de inventarios del área contable están al día.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
Está elaborado el plan anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados de acuerdo con el plan aprobado	7	4.71	0.76	3	5	5	5	5
El área contable revisa los precios y cálculo de los productos recepcionados	7	4.71	0.76	3	5	5	5	5
Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Los modelos que se utilizan para las operaciones de inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se actualizo el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e Irregularidades detectadas en este tema	7	4.57	0.79	3	5	4	5	5
Se realiza el cuadro diario de las cuentas de inventario	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo Laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo control de datos de nóminas.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Tienen implementado el control de asistenta de los trabajadores y de las incidencias.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto	7	4.00	1.41	2	5	2	5	5
Están actualizados los submayores	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5

de vacaciones y el cuadro de la misma coincide con los saldos de la cuenta control correspondiente								
Se actualizó el plan de prevención según las deficiencias detectadas	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se utilizan los modelos de acuerdo a la legislación vigente	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se cuentan según corresponda los productos recibidos en el almacén.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se miden y pesan los productos recibidos en el almacén.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
El encargado del almacén hace la recepción a ciegas.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Las tarjetas de estiban están actualizadas.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén a través de la tarjeta de estiba.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas después de anotados los movimientos.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Están establecidos los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de producto.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
El personal del almacén tiene firmadas las actas de responsabilidad material.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
A los productos que se reciben en los almacenes procedentes de otras entidades o proveedores se les elabora el modelo informe de recepción.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
Tiene faltantes o sobrantes en el almacén.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se cumple el Plan de producción.	7	4.57	0.53	4	5	4	5	5
Se desorganiza con frecuencia el flujo productivo.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Existen paradas por roturas de equipamiento.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
Existen incumplimiento de las medidas de control.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5

Existen incumplimientos de los procedimientos de la elaboración de los productos.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se incumplen plazos de entrega de los productos por no contar con capacidad productiva disponible.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Existen desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Al existir desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida, las mismas son analizadas por la autoridad competente.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Son incumplidas con regularidad las medidas de protección e higiene del trabajo.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
Conoce los impactos negativos que su trabajo ocasiona al medio ambiente.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
Se cuenta con suficiente información para formar los precios de los productos.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se cuenta con la ficha del cliente al momento de la contratación.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se cuenta con una solicitud detallada de las necesidades del cliente al momento de elaborar la oferta.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
En la elaboración de los contratos se consideran en profundidad las características del negocio y el cliente.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
Son frecuentes las devoluciones o rechazos de productos por no cumplir con las expectativas de los clientes.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se respetan las relaciones contractuales con los clientes.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se cobran las moras y se indemnizan los incumplimientos contractuales	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se encuentran actualizados los expedientes de los clientes.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se realizan producciones sin contratación previa.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se encuentran actualizadas las normas de producción, tiempo y de	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5

consumo material para los productos.								
Se adoptan medidas correctivas cuando las normas de producción están fuera de rango (70% al 140%).	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
Se elaboran los proyectos y ordenes de producción para la ejecución del proceso productivo.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se analizan las desviaciones que existan entre lo normado en el proyecto y lo real obtenido en el proceso productivo.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se aplican controles sistemáticos para detectar el empleo de las normas de producción, tiempo y consumo material y el proyecto.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se adoptan medidas ante el incremento de quejas, reclamaciones y rechazos de los productos.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Existe un incremento de la indisciplina tecnológica.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se cuenta con un plan de aseguramiento metrológico.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se cumple con el Plan de mantenimiento.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
El equipamiento tecnológico presenta actualizado su expediente técnico.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Conoce los riesgos con impactos negativos en el cumplimiento de sus funciones.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se toman las medidas para evitar que los riesgos se materialicen.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Están identificados los riesgos por área que afectan el cumplimiento de los objetivos en la entidad.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se chequea la preparación general de los dirigentes y su vinculación con los demás trabajadores.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se evalúa adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Participan los trabajadores en el proceso de identificación, evaluación de riesgos y detección del cambio.	7	4.71	0.49	4	5	4	5	5
Se establecen los objetivos generales y por área.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se actualiza con la frecuencia	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5

establecida el Plan de Prevención de Riesgos.								
Se controla el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando y del estado.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Las inversiones se realizan de acuerdo al plan aprobado.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se adoptan medidas ante el incumplimiento de las relaciones contractuales entre clientes y proveedores.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se cumplen las indicaciones respecto a la seguridad informática.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Se cumplen la política de gestión de seguridad.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Se cumplen los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no hayan sido identificadas en el Plan de Prevención.	7	5.00	0.00	5	5	5	5	5
Están establecidas las medidas de control para evitar que se manifiesten los riesgos.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5
Existen análisis de escenarios para prever la variación de los riesgos sobre la entidad y sus áreas.	7	4.86	0.38	4	5	5	5	5

### Prueba W de Kendall

	Rango Promedio
Los submayores de inventarios del área contable están al día.	32.07
Está elaborado el plan anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.	37.14
Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados de acuerdo con el plan aprobado.	36.57
El área contable revisa los precios y cálculo de los productos recepcionados.	36.21
Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.	37.21
Los modelos que se utilizan para las operaciones de inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente.	37.14
Se actualizo el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e Irregularidades detectadas en este tema.	30.86

Se realiza el cuadro diario de las cuentas de inventario.	42.43
Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo Laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra.	37.14
Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo control de datos de nóminas.	37.29
Tienen implementado el control de asistenta de los trabajadores y de las incidencias.	37.14
El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto.	24.79
Están actualizados los submayores de vacaciones y el cuadro de la misma coincide con los saldos de la cuenta control correspondiente.	37.21
Se actualizó el plan de prevención según las deficiencias detectadas.	42.43
Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención.	42.43
Se utilizan los modelos de acuerdo a la legislación vigente.	42.43
Se cuentan según corresponda los productos recibidos en el almacén.	42.43
Se miden y pesan los productos recibidos en el almacén.	32
El encargado del almacén hace la recepción a ciegas.	42.43
Las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo.	37.21
Las tarjetas de estiban están actualizadas.	37.14
Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén a través de la tarjeta de estiba.	32
El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas después de anotados los movimientos.	37.21
Están establecidos los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de producto.	42.43
El personal del almacén tiene firmadas las actas de responsabilidad material.	32
A los productos que se reciben en los almacenes procedentes de otras entidades o proveedores se les elabora el modelo informe de recepción.	32
Tiene faltantes o sobrantes en el almacén.	37.21
Se cumple el Plan de producción.	26.79
Se desorganiza con frecuencia el flujo productivo.	37.21
Existen paradas por roturas de equipamiento.	32.07
Existe incumplimiento de las medidas de control.	42.43
Existen incumplimientos de los procedimientos de la elaboración de los productos.	37.21
Se incumplen plazos de entrega de los productos por no contar con capacidad productiva disponible.	42.43
Existen desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida.	37.21
Al existir desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida, las mismas son analizadas por la autoridad competente.	42.43

Son incumplidas con regularidad las medidas de protección e higiene del trabajo.	32
Conoce los impactos negativos que su trabajo ocasiona al medio ambiente.	32
Se cuenta con suficiente información para formar los precios de los productos.	37.21
Se cuenta con la ficha del cliente al momento de la contratación.	37.29
Se cuenta con una solicitud detallada de las necesidades del cliente al momento de elaborar la oferta.	42.43
En la elaboración de los contratos se consideran en profundidad las características del negocio y el cliente.	32.07
Son frecuentes las devoluciones o rechazos de productos por no cumplir con las expectativas de los clientes.	42.43
Se respetan las relaciones contractuales con los clientes.	37.21
Se cobran las moras y se indemnizan los incumplimientos contractuales	42.43
Se encuentran actualizados los expedientes de los clientes.	37.21
Se realizan producciones sin contratación previa.	42.43
Se encuentran actualizadas las normas de producción, tiempo y de consumo material para los productos.	37.21
Se adoptan medidas correctivas cuando las normas de producción están fuera de rango (70% al 140%).	32
Se elaboran los proyectos y ordenes de producción para la ejecución del proceso productivo.	37.14
Se analizan las desviaciones que existan entre lo normado en el proyecto y lo real obtenido en el proceso productivo.	42.43
Se aplican controles sistemáticos para detectar el empleo de las normas de producción, tiempo y consumo material y el proyecto.	37.21
Se adoptan medidas ante el incremento de quejas, reclamaciones y rechazos de los productos.	42.43
Existe un incremento de la indisciplina tecnológica.	37.21
Se cuenta con un plan de aseguramiento metrológico.	37.29
Se cumple con el Plan de mantenimiento.	32
El equipamiento tecnológico presenta actualizado su expediente técnico.	37.14
Conoce los riesgos con impactos negativos en el cumplimiento de sus funciones.	37.21
Se toman las medidas para evitar que los riesgos se materialicen.	37.21
Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad.	42.43
Están identificados los riesgos por área que afectan el cumplimiento de los objetivos en la entidad.	37.29
Se chequea la preparación general de los dirigentes y su vinculación con los demás trabajadores.	37.21
Se evalúa adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores.	42.43
Participan los trabajadores en el proceso de identificación, evaluación de riesgos y detección del cambio.	32
Se establecen los objetivos generales y por área.	42.43

Se actualiza con la frecuencia establecida el Plan de Prevención de Riesgos.	37.14
Se controla el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando y del estado.	42.43
Las inversiones se realizan de acuerdo al plan aprobado.	37.21
Se adoptan medidas ante el incumplimiento de las relaciones contractuales entre clientes y proveedores.	37.14
Se cumplen las indicaciones respecto a la seguridad informática.	42.43
Se cumplen la política de gestión de seguridad.	37.14
Se cumplen los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte.	37.21
Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no hayan sido identificadas en el Plan de Prevención.	42.43
Están establecidas las medidas de control para evitar que se manifiesten los riesgos.	37.21
Existen análisis de escenarios para prever la variación de los riesgos sobre la entidad y sus áreas.	37.29

### Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	.814
Chi-cuadrado	475.943
gl	45
Sig. asintót.	.000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

**Anexo No. 8: Determinación del Tamaño de la Muestra.**

Área	Población	%
Inventarios	4	10%
Nóminas	4	10%
Almacén Producción Terminada	4	11%
Producción	7	23%
Mercado	4	10%
Ingeniería	4	11%
Consejo de Dirección	8	25%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	
<b>Tamaño de la muestra</b>		
$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$		donde: n – Tamaño de la muestra=? p proporción de elementos que cumplen la condición. <b>50%</b> q = 1- p proporción de elementos que no cumplen la condición. D = B <sup>2</sup> /4 donde B = Error dado por el investigador. <b>5%</b> N = Tamaño de la población.
El tamaño de la muestra se distribuye proporcionalmente entre cada una de los áreas como se muestra a continuación.		
Área	TOTAL	
Inventarios	3	
Nóminas	3	
Almacén Producción Terminada	4	
Producción	7	
Mercado	3	
Ingeniería	4	
Consejo de Dirección	8	
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	

**Fuente:** (Elaboración Propia)

**Calculo Auxiliar:**

$$n = \frac{35 \times 0.5 \times 0.5}{(35-1) \times 0.05^2 / 4 + 0.5 \times 0.5}$$

n=32

## Anexo No. 9: Encuestas



### CIENFUEGOS

#### Encuesta a la J' Grupo Economía, Téc. "B" Gestión Económica y al Téc. "C" Gestión Económica que atiende los inventarios.

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

**Ocupación:** J' Grupo Economía: \_\_\_\_\_ Téc. "B" Gestión Económica: \_\_\_\_\_  
Téc. "C" Gestión Económica: \_\_\_\_\_

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

**Anexo No. 10:**



**CIENFUEGOS**

**Encuesta a la J' Grupo Economía, Téc. "C" Gestión Económica y al Téc. "B" Gestión Económica encargado de nóminas.**

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

**Ocupación:** J' Grupo Economía: \_\_\_\_\_ Téc. "B" Gestión Económica: \_\_\_\_\_  
Téc. "C" Gestión Económica: \_\_\_\_\_

<b>Por favor Marque con una X</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/Siempre</b>
1- Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo Laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra.			
2- Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo control de datos de nóminas.			
3- Tienen implementado el control de asistenta de los trabajadores y de las incidencias.			
4- El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto			
5- Están actualizados los submayores de vacaciones y el cuadro de la misma coincide con los saldos de la cuenta control correspondiente			
6- Se actualizó el plan de prevención según las deficiencias detectadas			
7- Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención			
8- Se utilizan los modelos de acuerdo a la legislación vigente			

**Anexo No. 11:**



**CIENFUEGOS**

**Encuesta aplicada al J´ Grupo Producción, Encargado del Almacén de Insumo, Director y Encargado de Almacén Producción Terminada.**

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

**Ocupación:** J´ Grupo Producción: \_\_\_\_\_ Encargado del Almacén de Insumo: \_\_\_\_\_ Director: \_\_\_\_\_ Encargado de Almacén Producción Terminada: \_\_\_\_\_

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

**Anexo No. 12:**



**CIENFUEGOS**

**Encuesta al J´ Grupo Producción, “Impresor A” Jefe Brigada, Impresor “A”, Impresor “B”, Diseñador “A”, Fotomecánico “A”, Jefe Brigada Pos-Impresión.**

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

**Ocupación:** J´ Grupo Producción \_\_\_\_\_, “Impresor A” Jefe Brigada \_\_\_\_\_, Impresor “A”: \_\_\_\_\_, Impresor “B”: \_\_\_\_\_, Diseñador “A”: \_\_\_\_\_, Fotomecánico “A”: \_\_\_\_\_, Jefe Brigada Pos-Impresión: \_\_\_\_\_.

<b>Por favor Marque con una X</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/Siempre</b>
1- Se cumple el Plan de producción.			
2- Se desorganiza con frecuencia el flujo productivo.			
3- Existen paradas por roturas de equipamiento.			
4- Existen incumplimiento de las medidas de control.			
5- Existen incumplimientos de los procedimientos de la elaboración de los productos.			
6- Se incumplen plazos de entrega de los productos por no contar con capacidad productiva disponible.			
7- Existen desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida.			
8- Al existir desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida, las mismas son analizadas por la autoridad competente.			
9- Son incumplidas con regularidad las medidas de protección e higiene del trabajo.			
10- Conoce los impactos negativos que su trabajo ocasiona al medio ambiente.			

**Anexo No. 13:**



**CIENFUEGOS**

**Encuesta al J' Grupo Comercial, Especialista "B" Gestión Comercial, Especialista "C" Gestión Comercial.**

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

**Ocupación:** J' Grupo Comercial: \_\_\_\_\_, Especialista "B" Gestión Comercial: \_\_\_\_\_,  
Especialista "C" Gestión Comercial: \_\_\_\_\_.

<b>Por favor Marque con una X</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/Siempre</b>
1- Se cuenta con suficiente información para formar los precios de los productos.			
2- Se cuenta con la ficha del cliente al momento de la contratación.			
3- Se cuenta con una solicitud detallada de las necesidades del cliente al momento de elaborar la oferta.			
4- En la elaboración de los contratos se consideran en profundidad las características del negocio y el cliente.			
5- Son frecuentes las devoluciones o rechazos de productos por no cumplir con las expectativas de los clientes.			
6- Se respetan las relaciones contractuales con los clientes.			
7- Se cobran las moras y se indemnizan los incumplimientos contractuales			
8- Se encuentran actualizados los expedientes de los clientes.			
9- Se realizan producciones sin contratación previa.			

**Anexo No. 14:**



**Encuesta al J´ Grupo Ingeniería, Tecnólogo “B”, Tecnólogo “B” Especialista en Calidad, Tecnólogo “C”.**

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

**Ocupación:** J´ Grupo Ingeniería: \_\_\_\_\_, Tecnólogo “B” : \_\_\_\_\_, Tecnólogo “C” : \_\_\_\_\_  
Tecnólogo “B” Especialista en Calidad: \_\_\_\_\_,

<b>Por favor Marque con una X</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/Siempre</b>
1- Se encuentran actualizadas las normas de producción, tiempo y de consumo material para los productos.			
2- Se adoptan medidas correctivas cuando las normas de producción están fuera de rango (70% al 140%).			
3- Se elaboran los proyectos y ordenes de producción para la ejecución del proceso productivo.			
4- Se analizan las desviaciones que existan entre lo normado en el proyecto y lo real obtenido en el proceso productivo.			
5- Se aplican controles sistemáticos para detectar el empleo de las normas de producción, tiempo y consumo material y el proyecto.			
6- Se adoptan medidas ante el incremento de quejas, reclamaciones y rechazos de los productos.			
7- Existe un incremento de la indisciplina tecnológica.			
8- Se cuenta con un plan de aseguramiento metrológico.			
9- Se cumple con el Plan de mantenimiento.			
10- El equipamiento tecnológico presenta actualizado su expediente técnico.			
11- Conoce los riesgos con impactos negativos en el cumplimiento de sus funciones.			
12- Se toman las medidas para evitar que los riesgos se materialicen.			

**Anexo No. 15:**



**CIENFUEGOS**

**Encuesta al Director de Agencia, J´ Grupo Producción, “Impresor A” Jefe Brigada, J´ Grupo Economía, J´ Grupo Comercial, J´ Grupo Ingeniería, Secretario Sección Sindical, Secretario Comité Base UJC.**

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

**Ocupación:** Director de Agencia: \_\_\_\_\_ J´ Grupo Producción: \_\_\_\_\_ “Impresor A” Jefe Brigada: \_\_\_\_\_  
 J´ Grupo Economía: \_\_\_\_\_ J´ Grupo Comercial: \_\_\_\_\_ J´ Grupo Ingeniería: \_\_\_\_\_  
 Secretario Sección Sindical: \_\_\_\_\_ Secretario Comité Base UJC: \_\_\_\_\_.

Por favor Marque con una X	Si	No	N/Siempre
1- Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad.			
2- Están identificados los riesgos por área que afectan el cumplimiento de los objetivos en la entidad.			
3- Se chequea la preparación general de los dirigentes y su vinculación con los demás trabajadores.			
4- Se evalúa adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores.			
5- Participan los trabajadores en el proceso de identificación, evaluación de riesgos y detección del cambio.			
6- Se establecen los objetivos generales y por área.			
7- Se actualiza con la frecuencia establecida el Plan de Prevención de Riesgos.			
8- Se controla el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando y del estado.			
9- Las inversiones se realizan de acuerdo al plan aprobado.			
10- Se adoptan medidas ante el incumplimiento de las relaciones contractuales entre clientes y proveedores.			
11- Se cumplen las indicaciones respecto a la seguridad informática.			
12- Se cumplen la política de gestión de seguridad.			
13- Se cumplen los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte.			

---

14- Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no hayan sido identificadas en el Plan de Prevención.			
15- Están establecidas las medidas de control para evitar que se manifiesten los riesgos.			
16- Existen análisis de escenarios para prever la variación de los riesgos sobre la entidad y sus áreas.			

**Anexo No. 16:**

**Encuesta a la J' Grupo Economía, Téc. "B" Gestión Económica y al Téc. "C" Gestión Económica que atiende los inventarios.(Anexo 9)**

**Análisis de Fiabilidad de la Encuesta.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.749	8

**Tabla de frecuencia**

**Los submayores de inventarios del área contable están al día.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	1	33.3	33.3	33.3
No Siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**Está elaborado el plan anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	2	66.7	66.7	66.7
No	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados de acuerdo con el plan aprobado.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	2	66.7	66.7	66.7
No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**El área contable revisa los precios y cálculo de los productos recepcionados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	66.7	66.7	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	33.3	33.3	33.3
	No	1	33.3	33.3	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Los modelos que se utilizan para las operaciones de inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	66.7	66.7	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Se actualizo el Plan de Prevención de Riesgo a partir de las deficiencias e Irregularidades detectadas en este tema.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	100.0	100.0	100.0

**Se realiza el cuadro diario de las cuentas de inventario.**

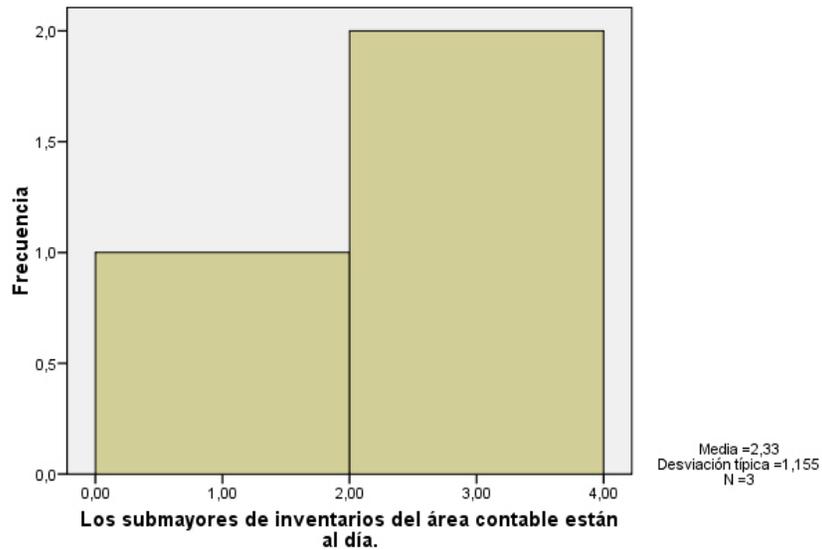
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	33.3	33.3	33.3
	No	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Anexo No. 17:**

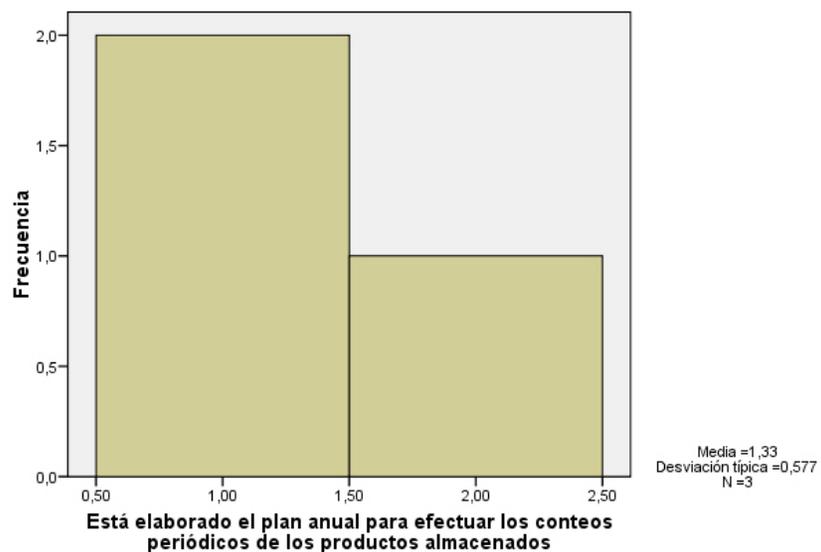
**Gráfico (Anexo 16)**

**Histograma**

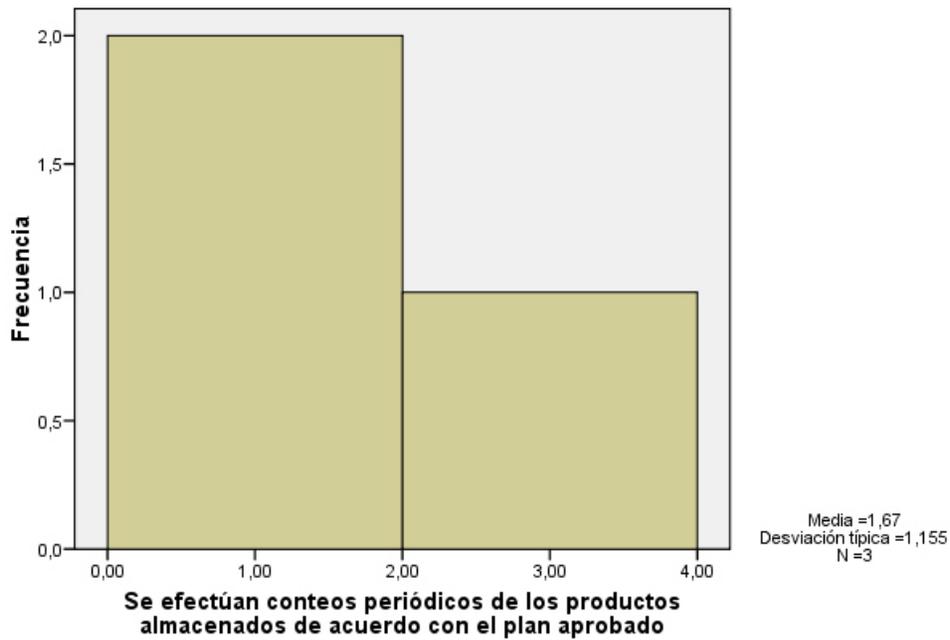
**Los submayores de inventarios del área contable están al día.**



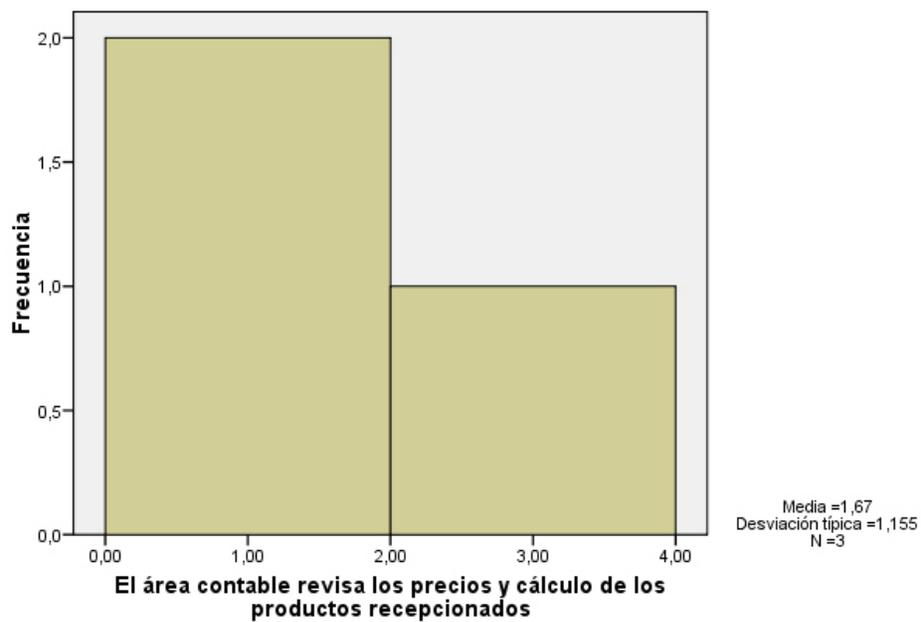
**Está elaborado el plan anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados**



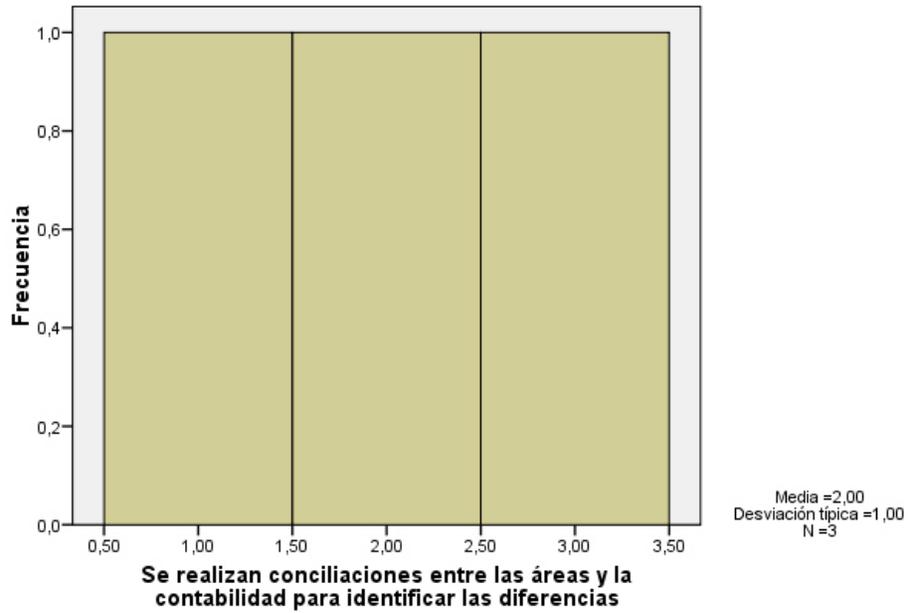
**Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados de acuerdo con el plan aprobado**



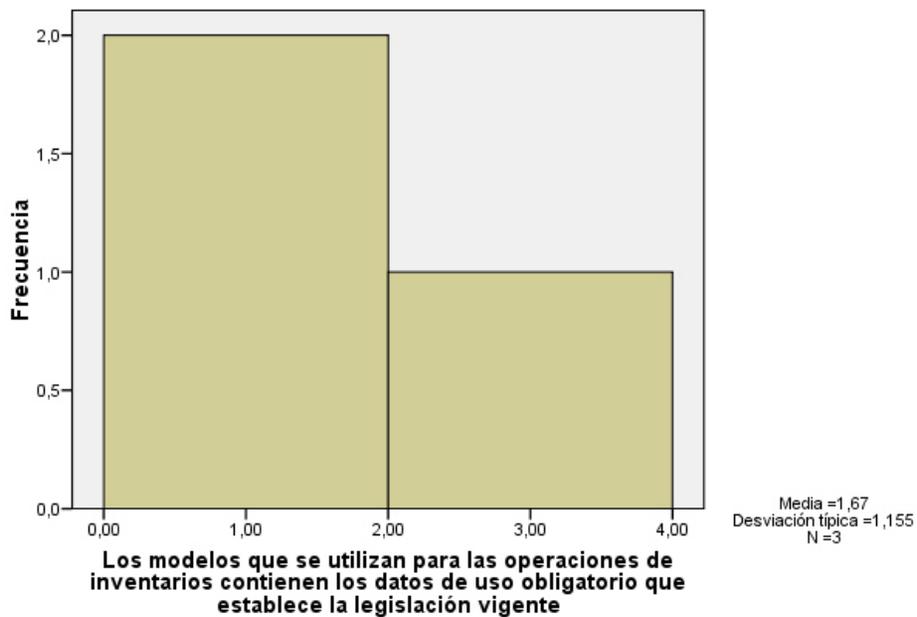
**El área contable revisa los precios y cálculo de los productos recepcionados**



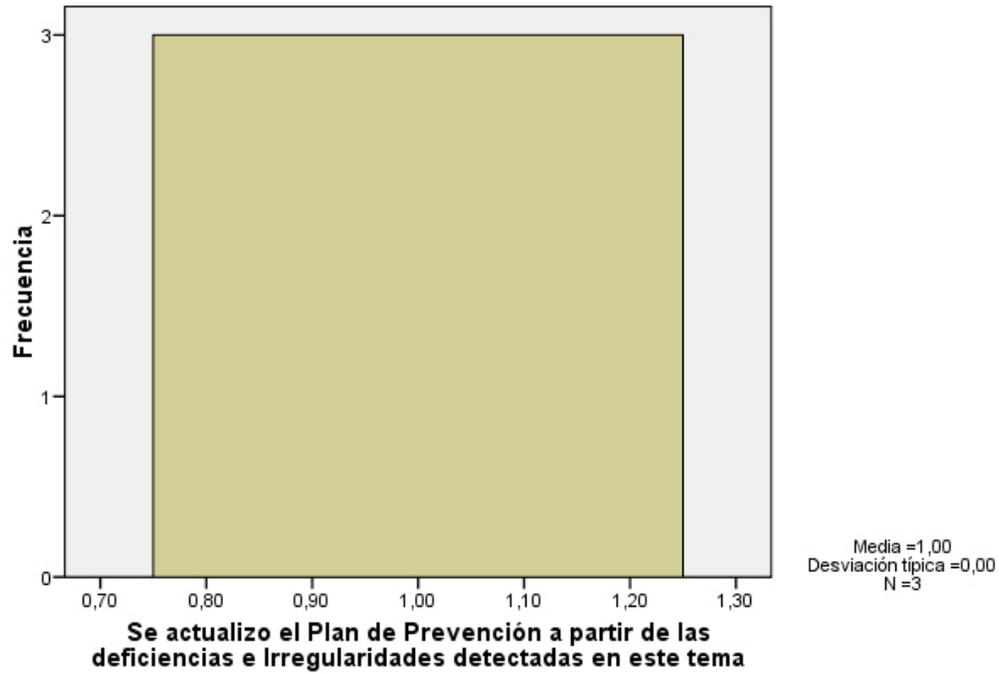
**Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias**



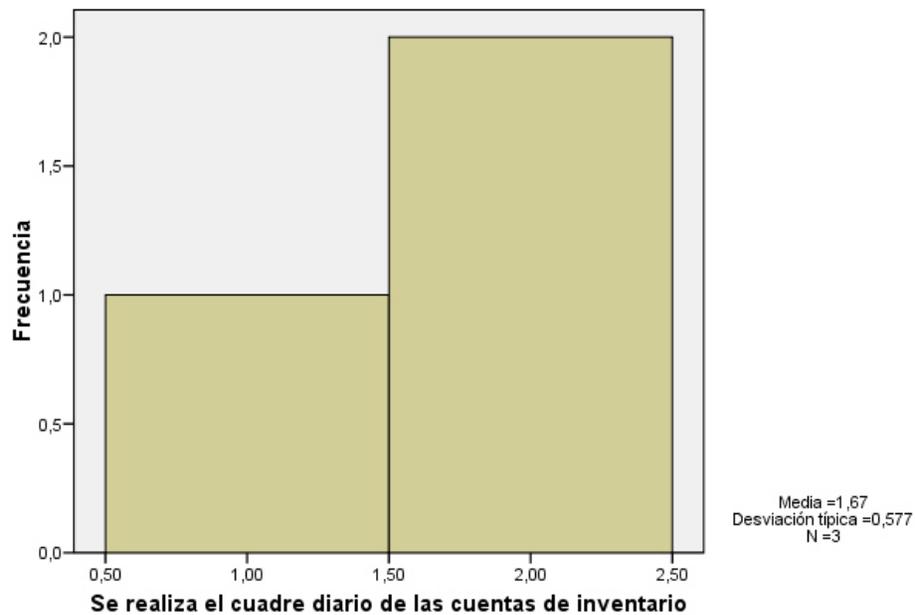
**Los modelos que se utilizan para las operaciones de inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente**



**Se actualizo el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e Irregularidades detectadas en este tema**



**Se realiza el cuadro diario de las cuentas de inventario**



**Anexo No. 18:**

**Encuesta a la J' Grupo Economía, Téc. "C" Gestión Económica y al Téc. "B" Gestión Económica encargado de nóminas.(Anexo 10)**

**Análisis de Fiabilidad de la Encuesta.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.785	8

**Tabla de frecuencia**

**Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	66.7	66.7	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo control de datos de nóminas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	66.7	66.7	66.7
	No	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Tienen implementado el control de asistencia de los trabajadores y de las incidencias.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	66.7	66.7	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	100.0	100.0	100.0

**Están actualizados los submayores de vacaciones y el cuadro de la misma coincide con los saldos de la cuenta control correspondiente.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	66.7	66.7	66.7
No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**Se actualizó el plan de prevención de riesgo según las deficiencias detectadas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	66.7	66.7	66.7
No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención de riesgo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	66.7	66.7	66.7
No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**Se utilizan los modelos de acuerdo a la legislación vigente.**

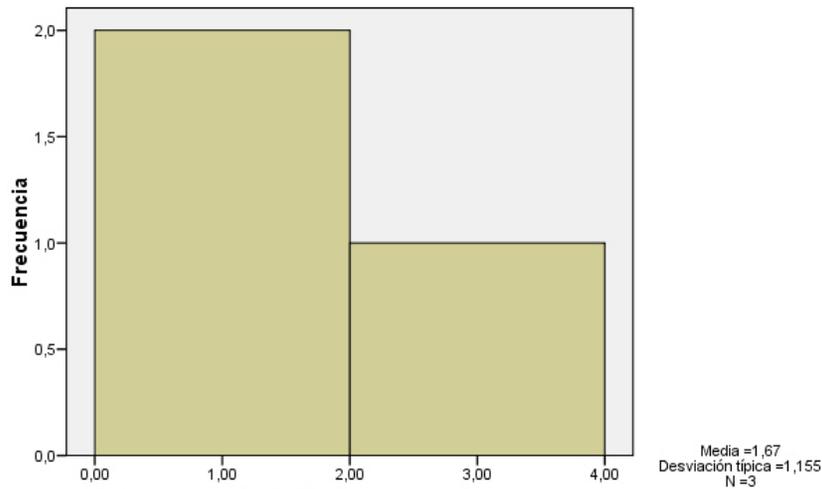
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	3	100.0	100.0	100.0

Anexo No. 19:

Gráfico (Anexo 10)

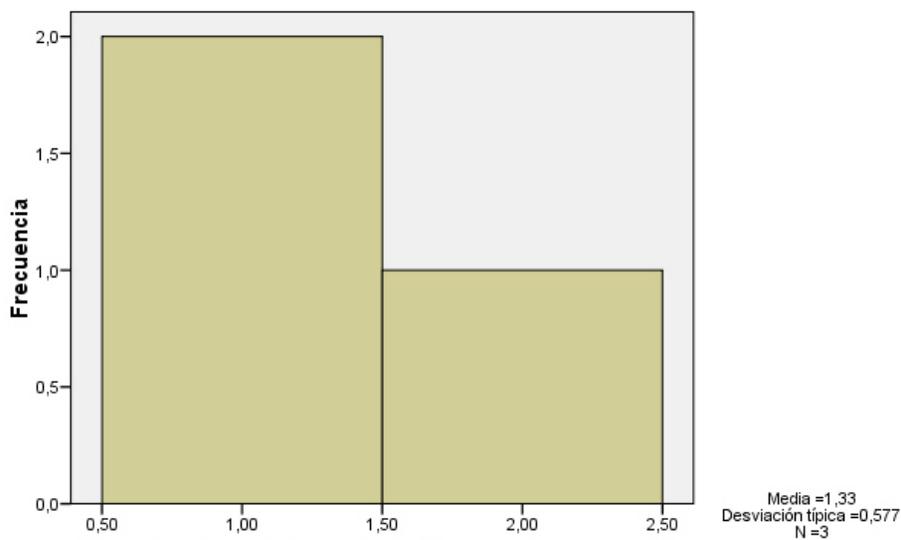
Histograma

Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo Laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra.



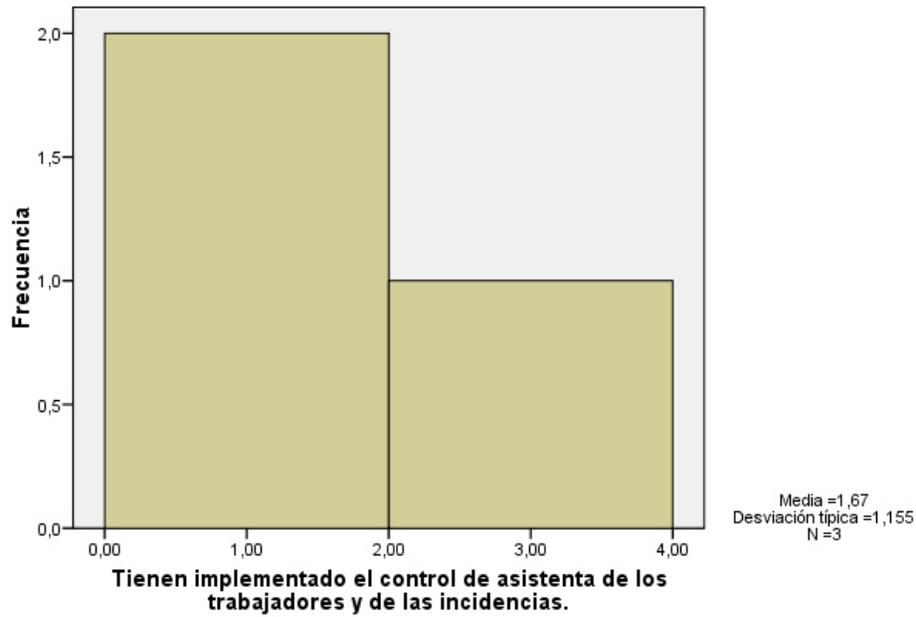
Existe separación de funciones entre la persona que controla el tiempo Laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que la registra.

Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo control de datos de nóminas.

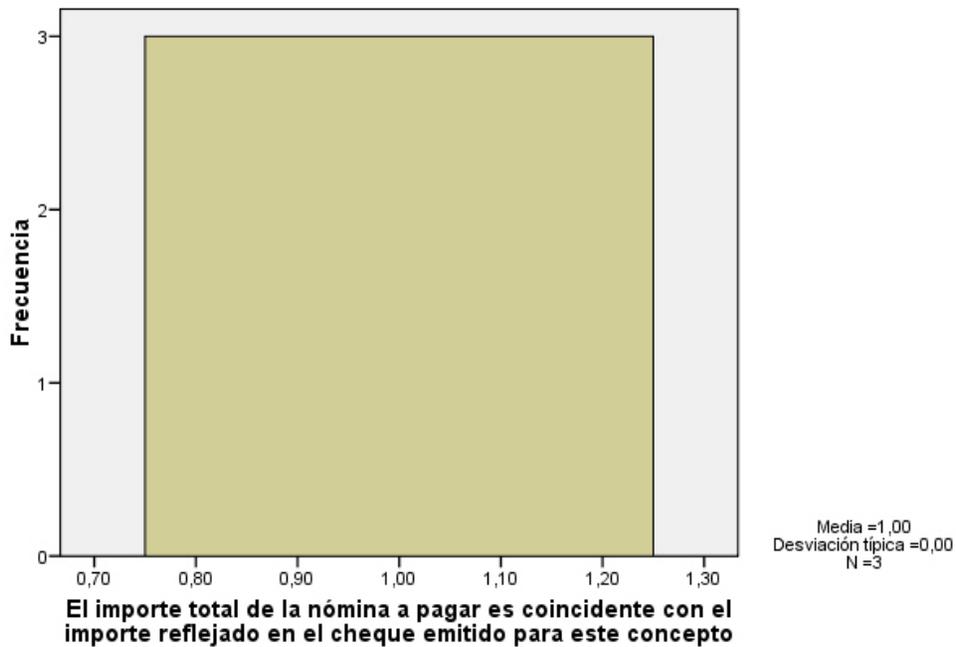


Se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo control de datos de nóminas.

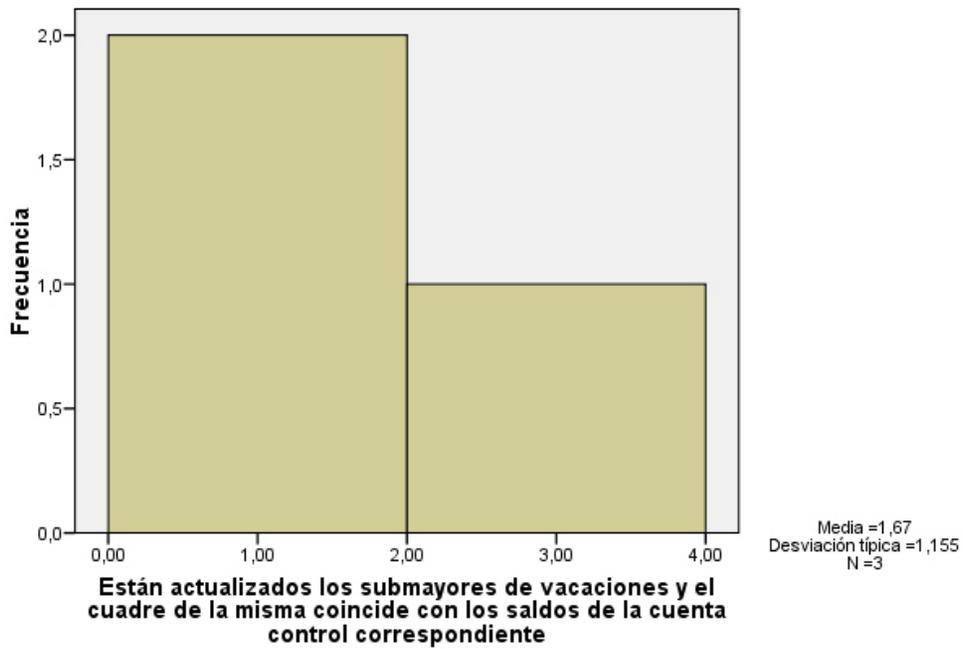
**Tienen implementado el control de asistencia de los trabajadores y de las incidencias.**



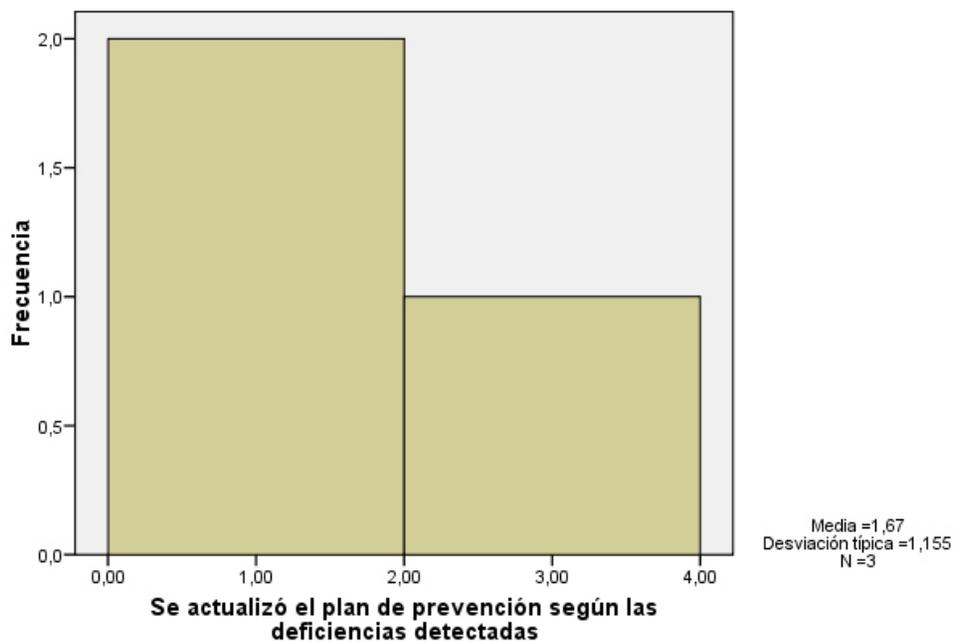
**El importe total de la nómina a pagar es coincidente con el importe reflejado en el cheque emitido para este concepto**



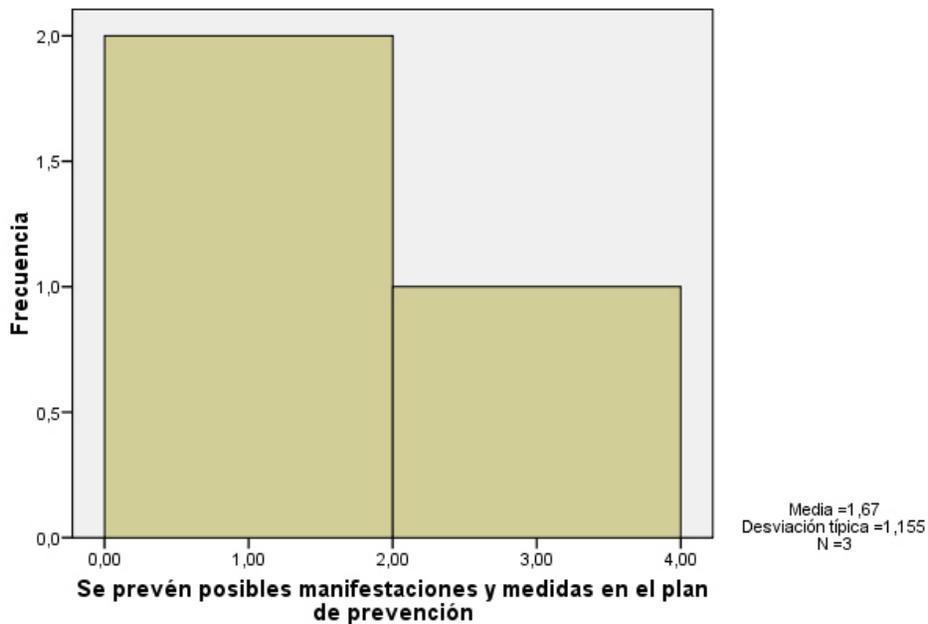
**Están actualizados los submayores de vacaciones y el cuadro de la misma coincide con los saldos de la cuenta control correspondiente**



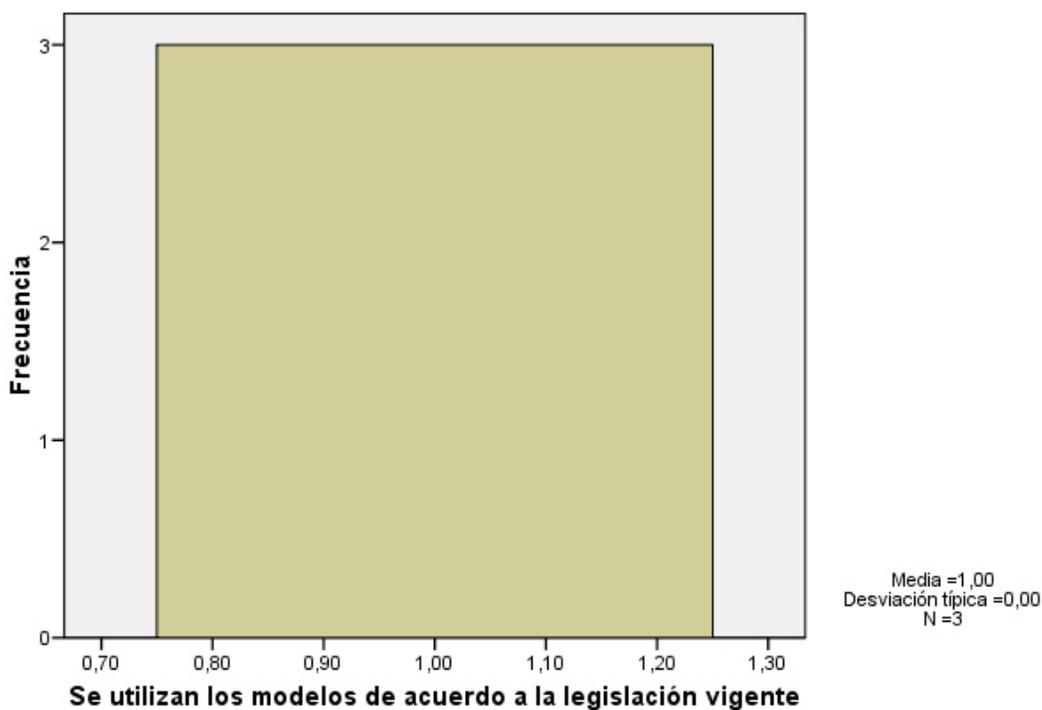
**Se actualizó el plan de prevención según las deficiencias detectadas**



### Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención



### Se utilizan los modelos de acuerdo a la legislación vigente



**Anexo No. 20:**

**Encuesta aplicada al J´ Grupo Producción, Encargado del Almacén de Insumo, Director y Encargado de Almacén Producción Terminada.(Anexo 11)**

**Análisis de Fiabilidad de la Encuesta.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
720	11

**Tabla de frecuencia**

**Se cuentan según corresponda los productos recibidos en el almacén.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	50.0	50.0	50.0
	No Siempre	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Se miden y pesan los productos recibidos en el almacén.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	100.0	100.0	100.0

**El encargado del almacén hace la recepción a ciegas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	100.0	100.0	100.0

**Las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	50.0	50.0	50.0
	No Siempre	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Las tarjetas de estiban están actualizadas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	100.0	100.0	100.0

**Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén a través de la tarjeta de estiba.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	75.0	75.0	75.0
	No Siempre	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas después de anotados los movimientos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	75.0	75.0	75.0
	No Siempre	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Están establecidos los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de producto.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	75.0	75.0	75.0
	No Siempre	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**El personal del almacén tiene firmadas las actas de responsabilidad material.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	75.0	75.0	75.0
	No	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**A los productos que se reciben en los almacenes procedentes de otras entidades o proveedores se les elabora el modelo informe de recepción.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	75.0	75.0	75.0
	No Siempre	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

---

**Tiene faltantes o sobrantes en el almacén.**

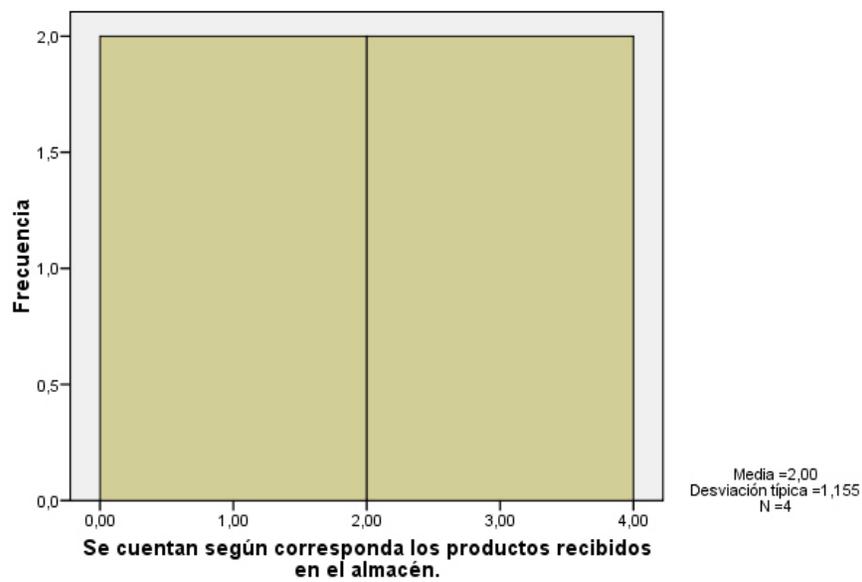
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	50.0	50.0	50.0
	No	1	25.0	25.0	75.0
	No Siempre	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Anexo No. 21:**

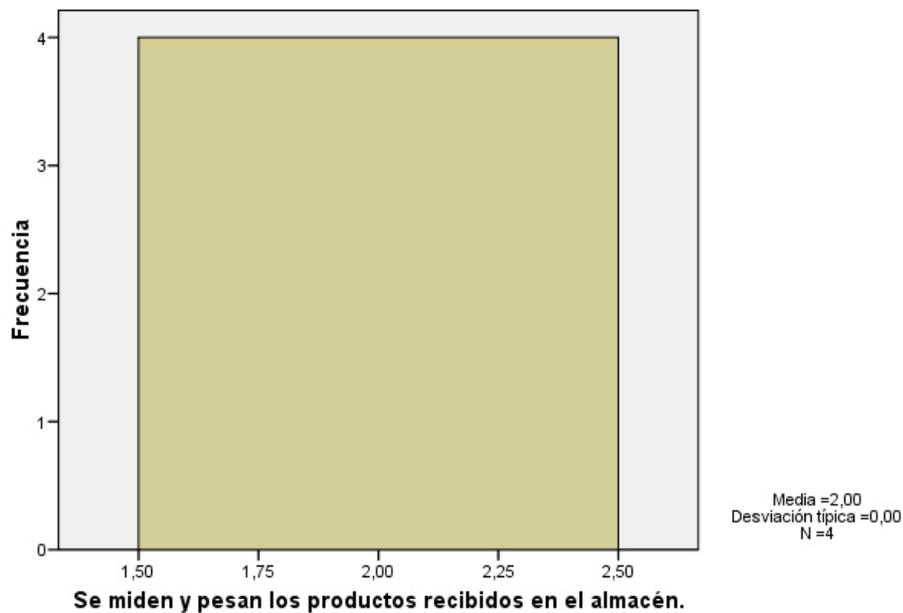
**Gráficos (Anexo 11)**

**Histograma**

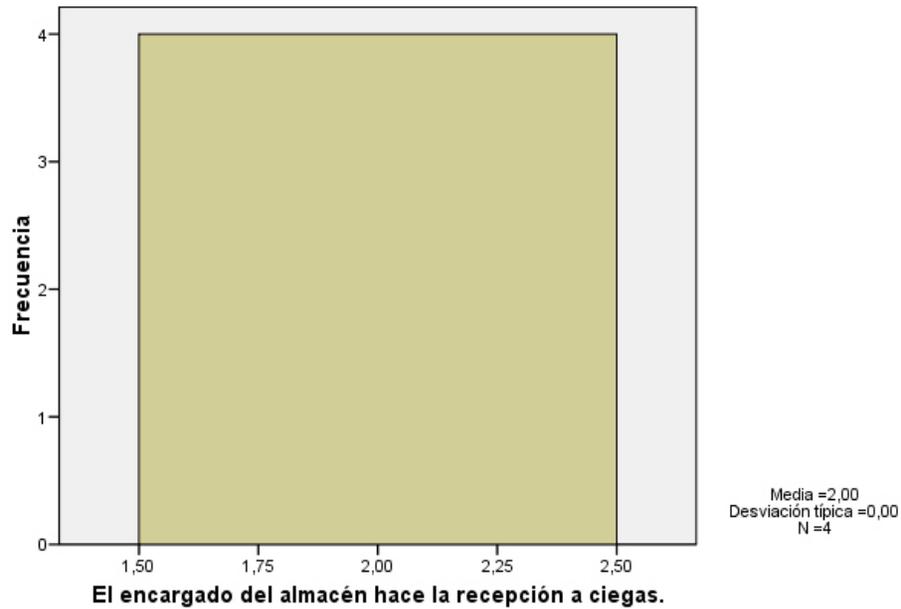
Se cuentan según corresponda los productos recibidos en el almacén.



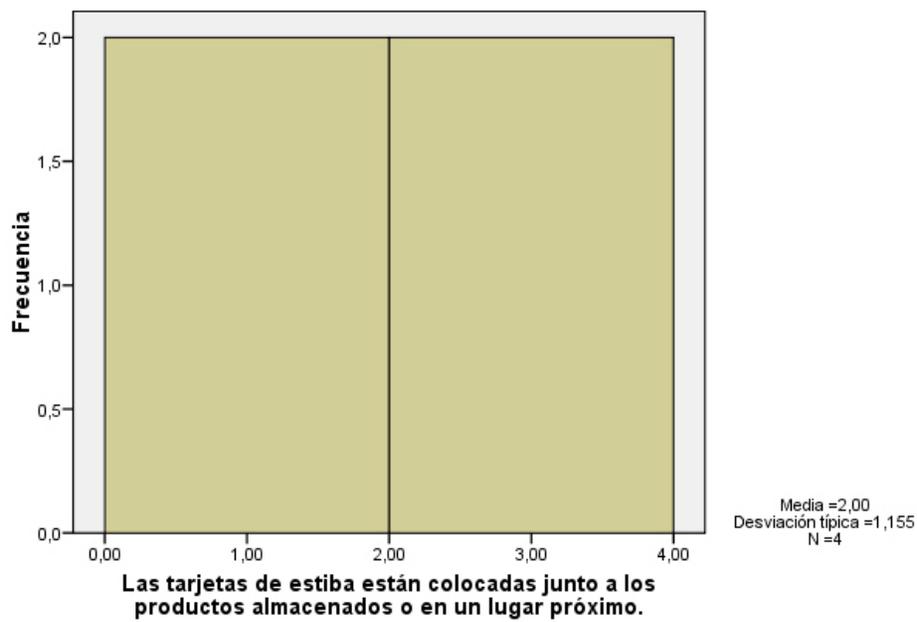
Se miden y pesan los productos recibidos en el almacén.



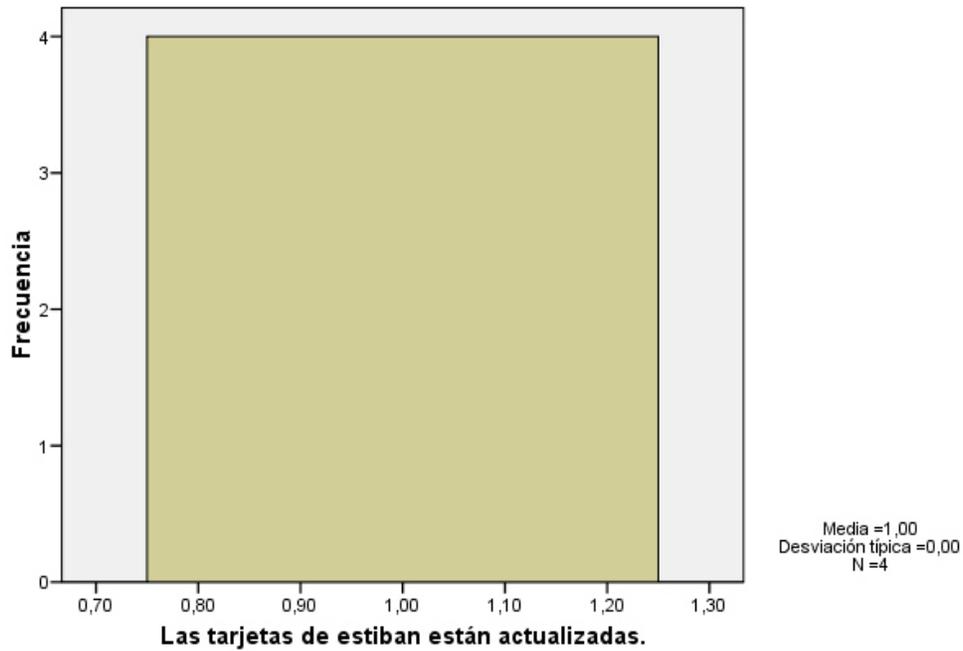
**El encargado del almacén hace la recepción a ciegas.**



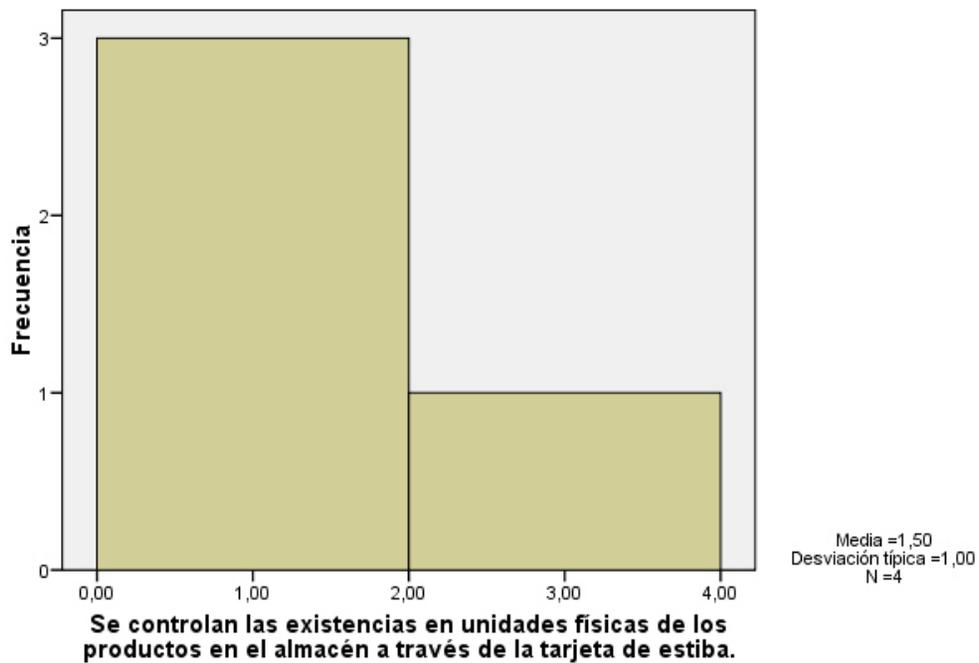
**Las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo.**



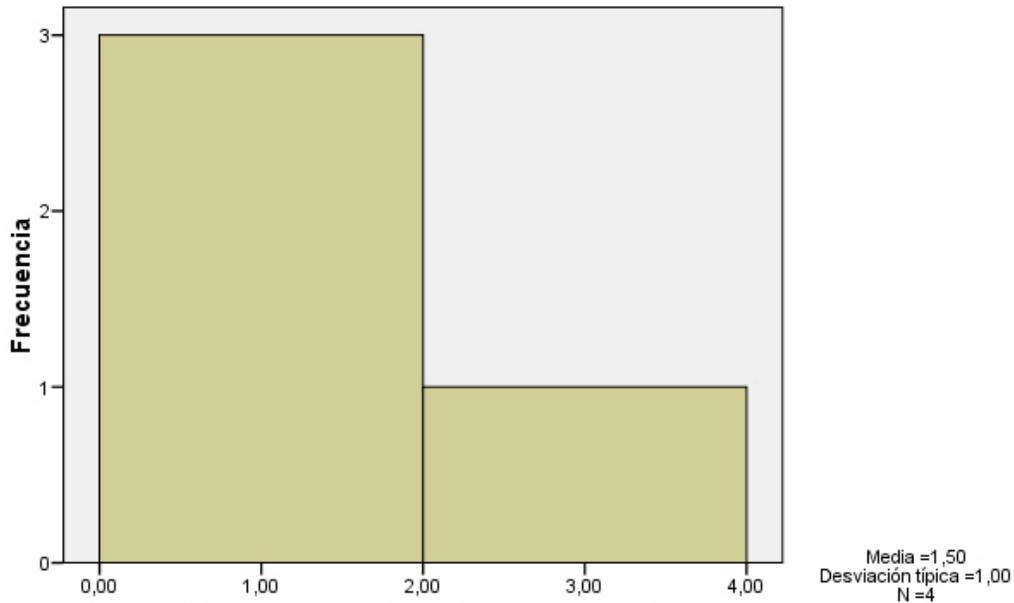
**Las tarjetas de estiban están actualizadas.**



**Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén a través de la tarjeta de estiba.**

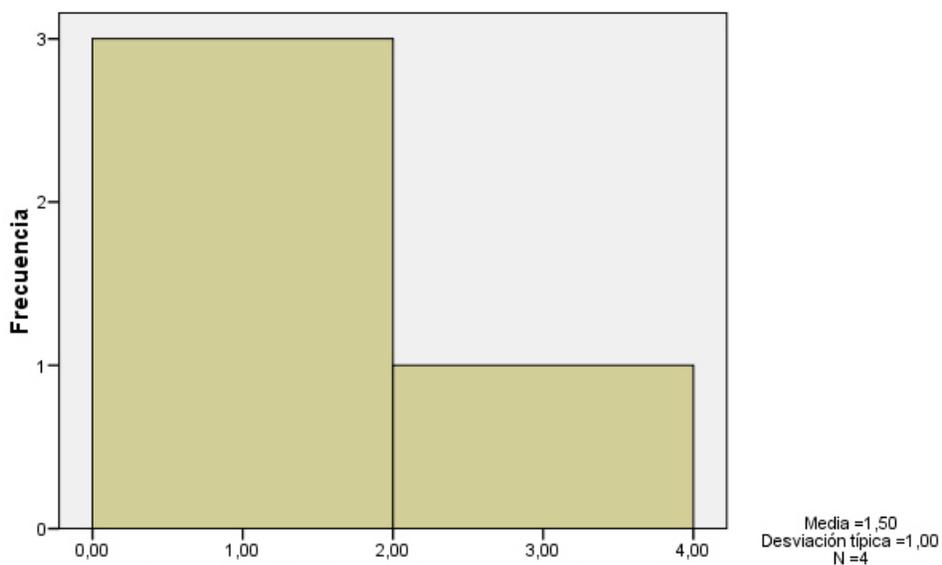


**El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas después de anotados los movimientos.**



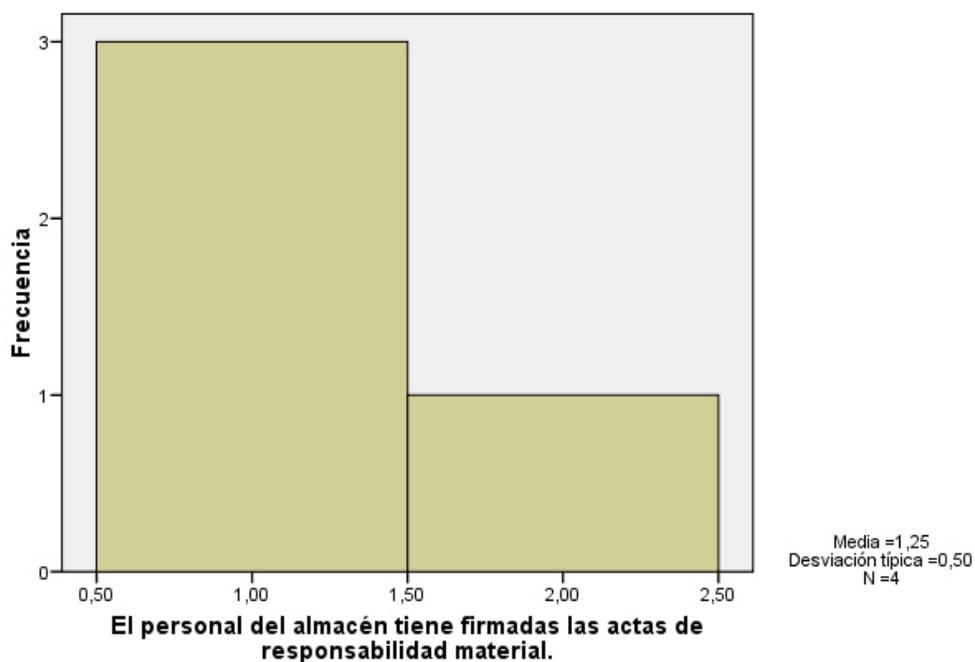
**El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas después de anotados los movimientos.**

**Están establecidos los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de producto.**

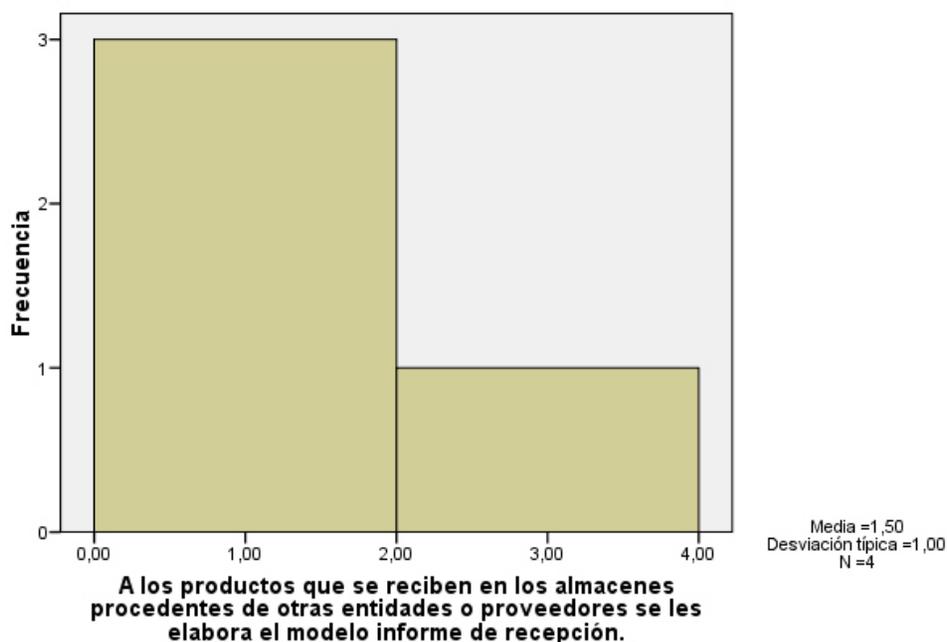


**Están establecidos los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de producto.**

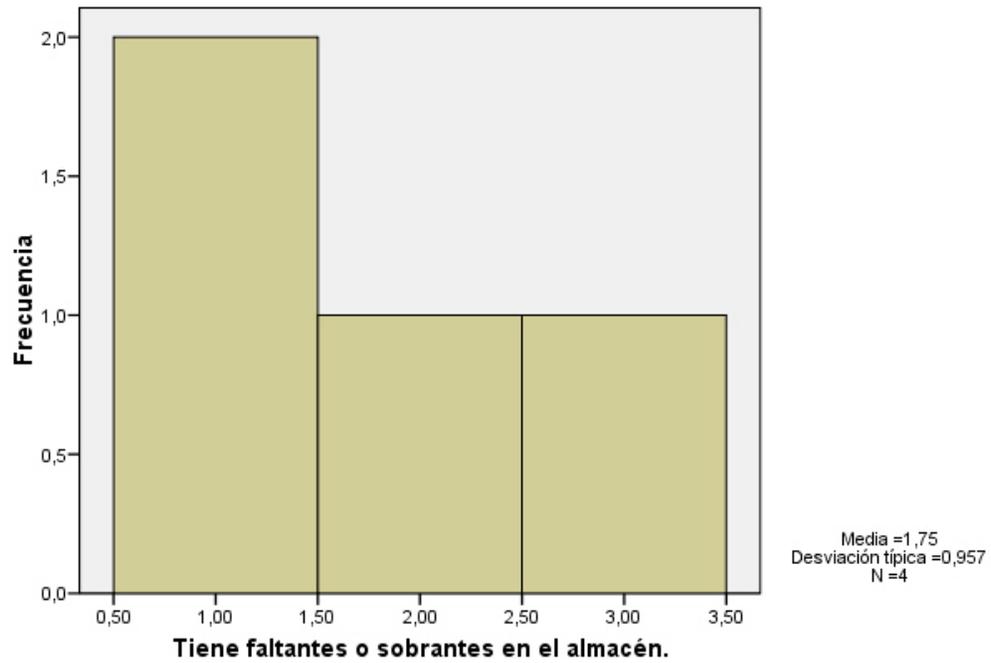
**El personal del almacén tiene firmadas las actas de responsabilidad material.**



**A los productos que se reciben en los almacenes procedentes de otras entidades o proveedores se les elabora el modelo informe de recepción.**



**Tiene faltantes o sobrantes en el almacén.**



**Anexo No. 22:**

**Encuesta al J´ Grupo Producción, “Impresor A” Jefe Brigada, Impresor “A”, Impresor “B”, Diseñador “A”, Fotomecánico “A”, Jefe Brigada Pos-Impresión. (Anexo 12)**

**Análisis de Fiabilidad de la Encuesta.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.725	10

**Tabla de frecuencia**

**Se cumple el Plan de producción.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	57.1	57.1	57.1
No Siempre	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Se desorganiza con frecuencia el flujo productivo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	57.1	57.1	57.1
No	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Existen paradas por roturas de equipamiento.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	28.6	28.6	28.6
No Siempre	5	71.4	71.4	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Existen incumplimientos de las medidas de control.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	3	42.9	42.9	42.9
No	4	57.1	57.1	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Existen incumplimientos de los procedimientos de la elaboración de los productos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	28.6	28.6	28.6
No	2	28.6	28.6	57.1
No Siempre	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Se incumplen plazos de entrega de los productos por no contar con capacidad productiva disponible.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	3	42.9	42.9	42.9
No	4	57.1	57.1	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Existen desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	57.1	57.1	57.1
No	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Al existir desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida, las mismas son analizadas por la autoridad competente.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	57.1	57.1	57.1
No	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Son incumplidas con regularidad las medidas de protección e higiene del trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	4	57.1	57.1	57.1
No Siempre	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Conoce los impactos negativos que su trabajo ocasiona al medio ambiente.**

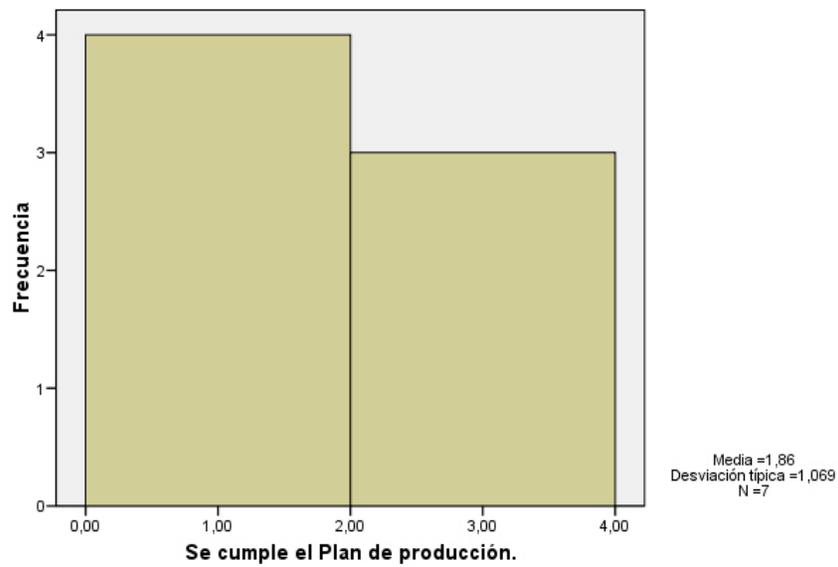
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	28.6	28.6	28.6
No	2	28.6	28.6	57.1
No Siempre	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

**Anexo No. 23:**

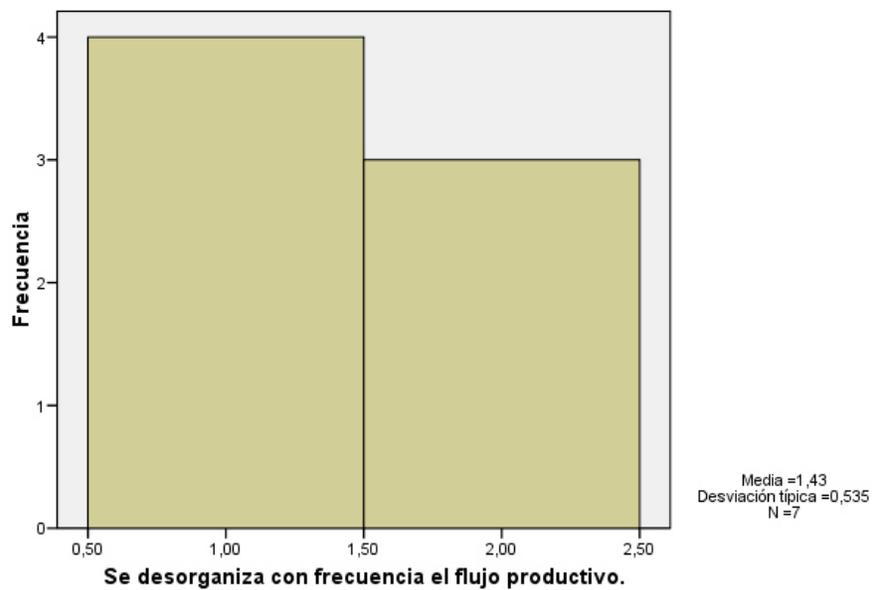
**Gráfico (Anexo 12)**

**Histograma**

**Se cumple el Plan de producción.**



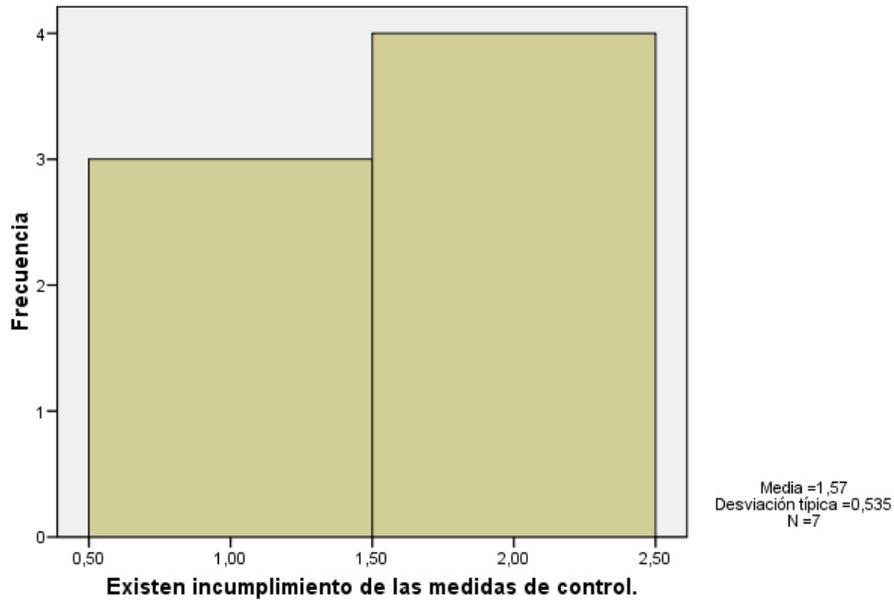
**Se desorganiza con frecuencia el flujo productivo.**



**Existen paradas por roturas de equipamiento.**



**Existen incumplimiento de las medidas de control.**



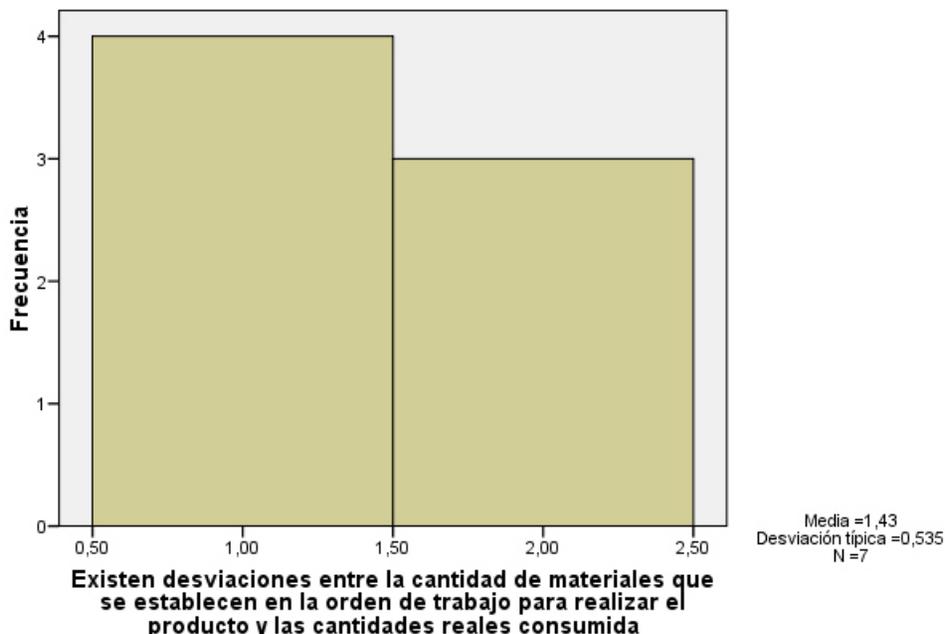
**Existen incumplimientos de los procedimientos de la elaboración de los productos.**



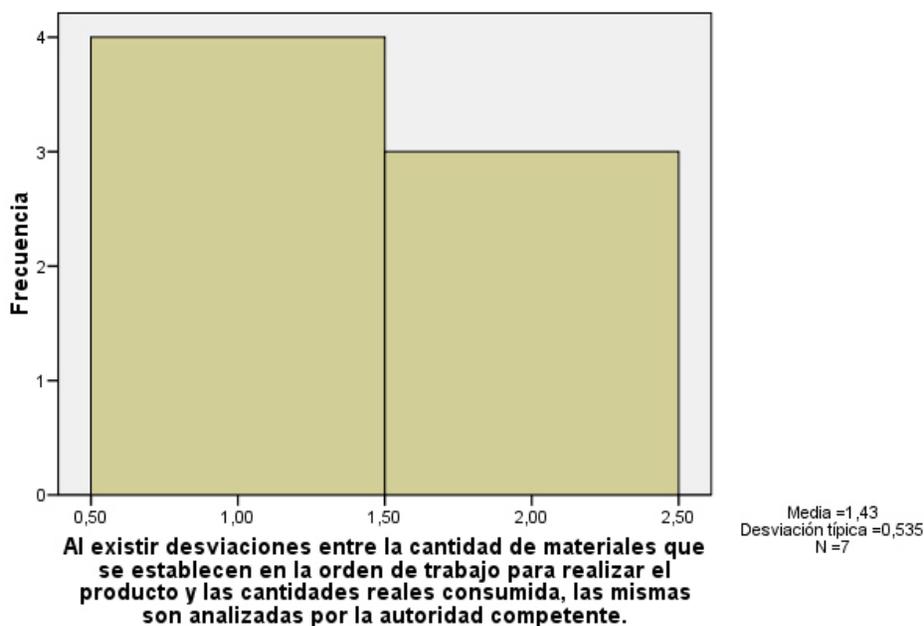
**Se incumplen plazos de entrega de los productos por no contar con capacidad productiva disponible.**



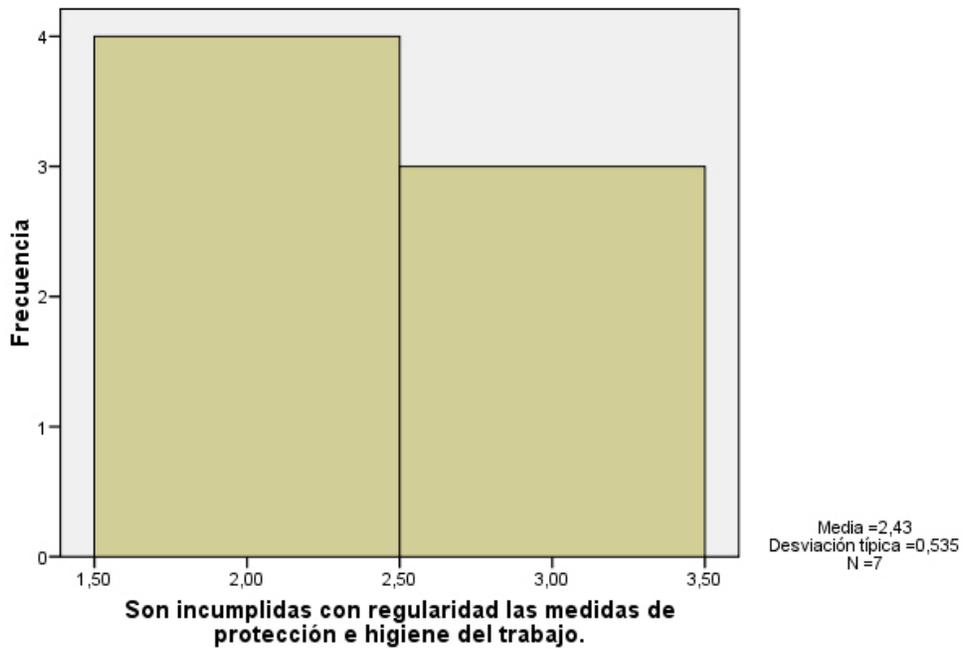
**Existen desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida**



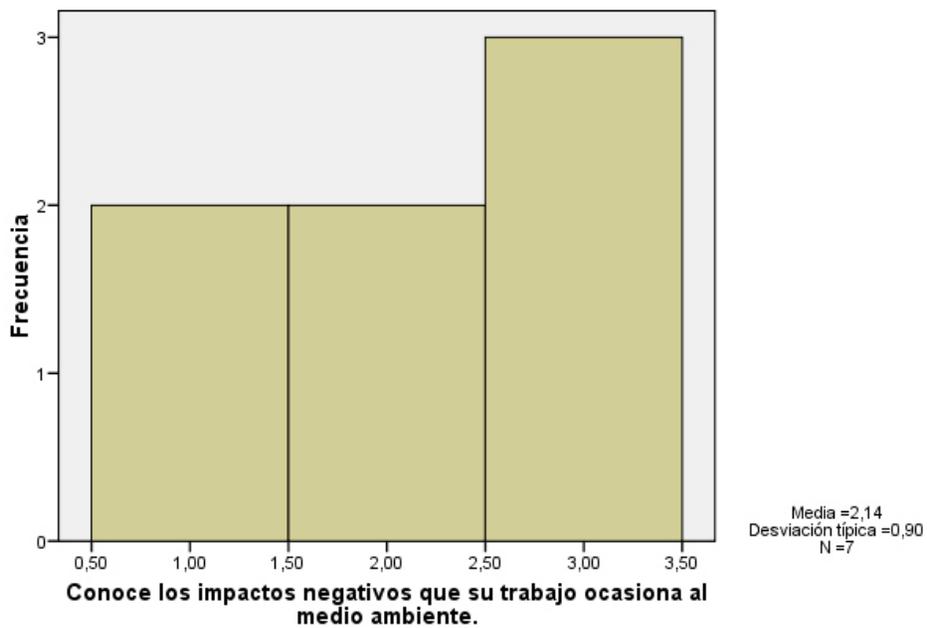
**Al existir desviaciones entre la cantidad de materiales que se establecen en la orden de trabajo para realizar el producto y las cantidades reales consumida, las mismas son analizadas por la autoridad competente.**



**Son incumplidas con regularidad las medidas de protección e higiene del trabajo.**



**Conoce los impactos negativos que su trabajo ocasiona al medio ambiente.**



**Anexo No. 24:**

**Encuesta al J´ Grupo Comercial, Especialista “B” Gestión Comercial, Especialista “C” Gestión Comercial. (Anexo 13)**

**Análisis de Fiabilidad de la Encuesta.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.719	9

**Tabla de frecuencia**

**Se cuenta con suficiente información para formar los precios de los productos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	1	33.3	33.3	33.3
No	1	33.3	33.3	66.7
No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**Se cuenta con la ficha del cliente al momento de la contratación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	66.7	66.7	66.7
No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**Se cuenta con una solicitud detallada de las necesidades del cliente al momento de elaborar la oferta.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	1	33.3	33.3	33.3
No	1	33.3	33.3	66.7
No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**En la elaboración de los contratos se consideran en profundidad las características del negocio y el cliente.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No Siempre	3	100.0	100.0	100.0

**Son frecuentes las devoluciones o rechazos de productos por no cumplir con las expectativas de los clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	66.7	66.7	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Se respetan las relaciones contractuales con los clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	33.3	33.3	33.3
	No Siempre	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Se cobran las moras y se indemnizan los incumplimientos contractuales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	33.3	33.3	33.3
	No	1	33.3	33.3	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Se encuentran actualizados los expedientes de los clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	33.3	33.3	33.3
	No	1	33.3	33.3	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

**Se realizan producciones sin contratación previa.**

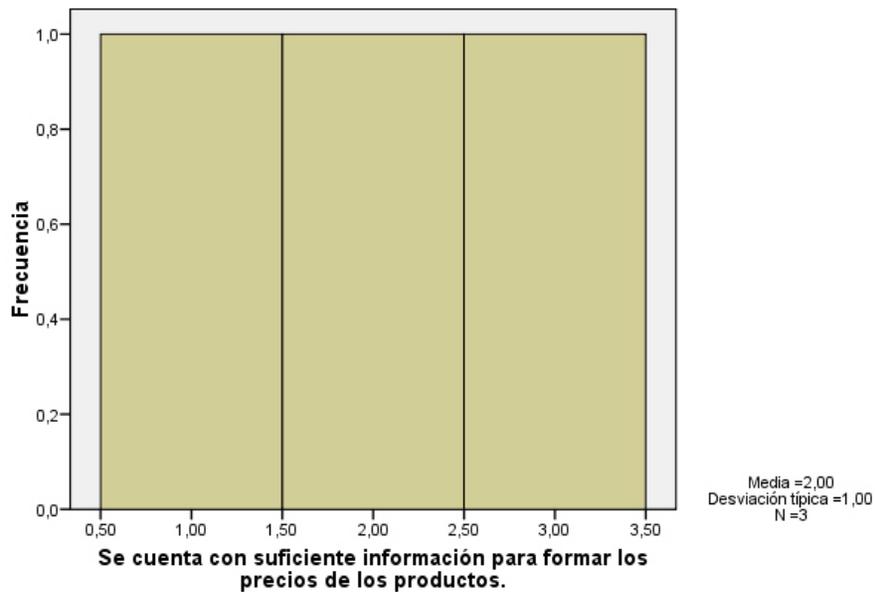
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	66.7	66.7	66.7
	No Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Anexo No. 25:

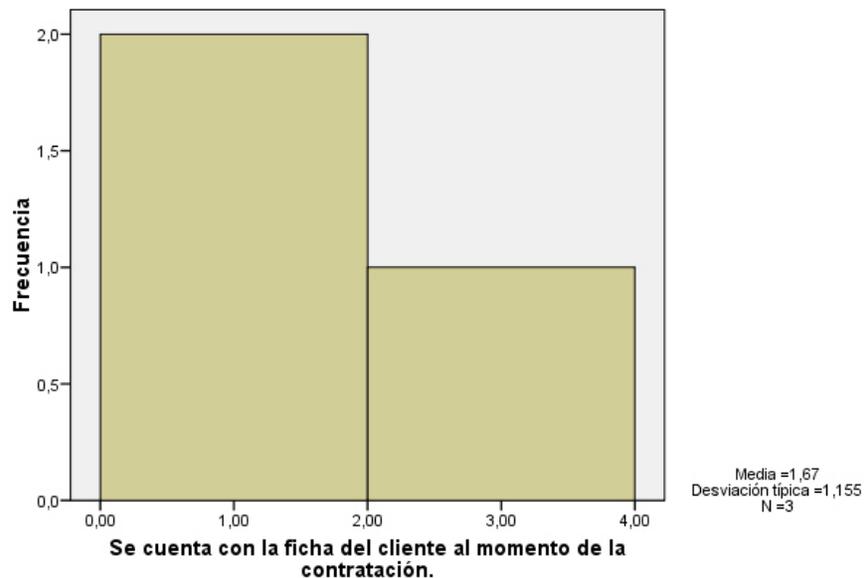
Gráfico (Anexo 13)

Histograma

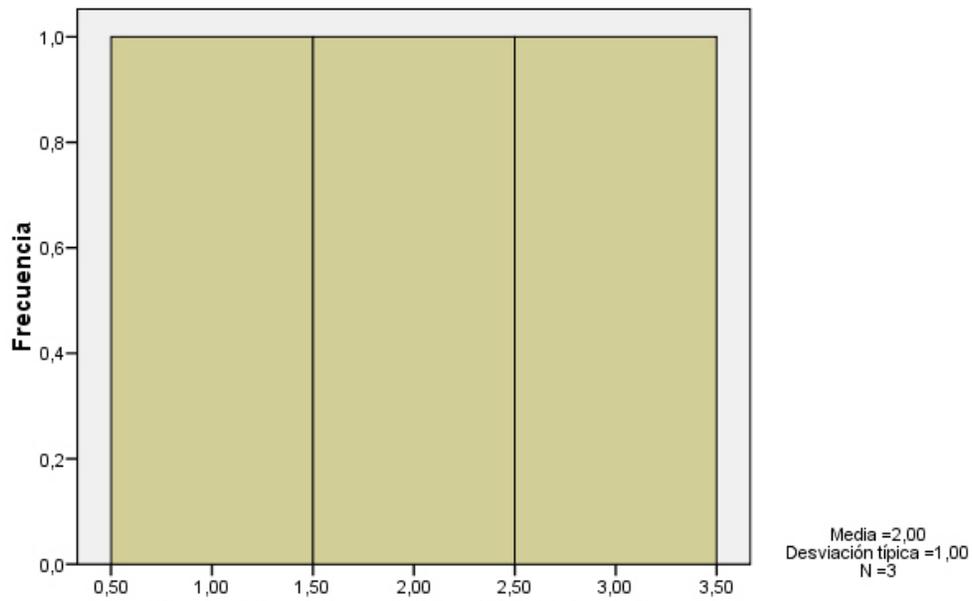
Se cuenta con suficiente información para formar los precios de los productos.



Se cuenta con la ficha del cliente al momento de la contratación.

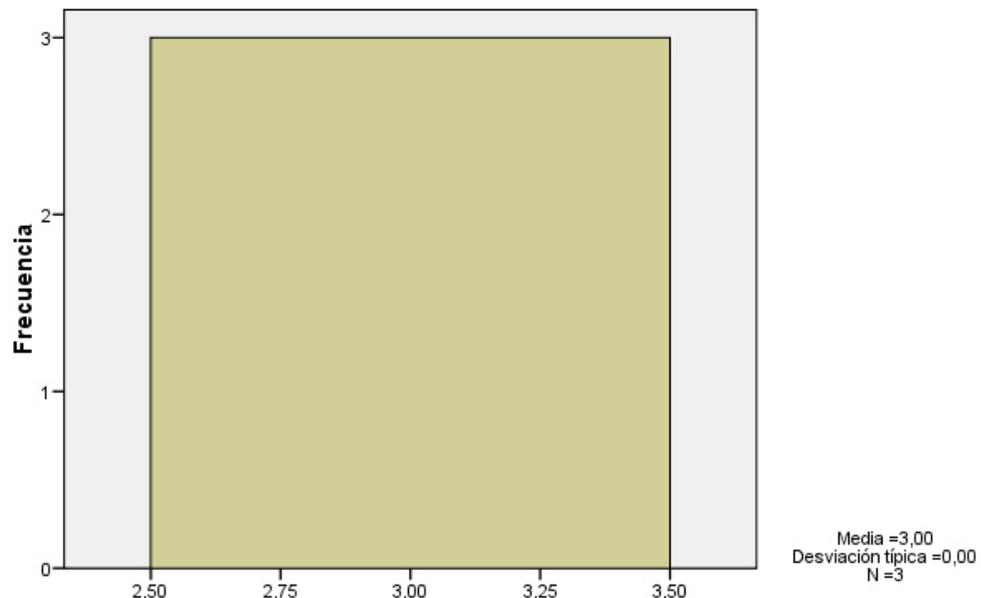


**Se cuenta con una solicitud detallada de las necesidades del cliente al momento de elaborar la oferta.**



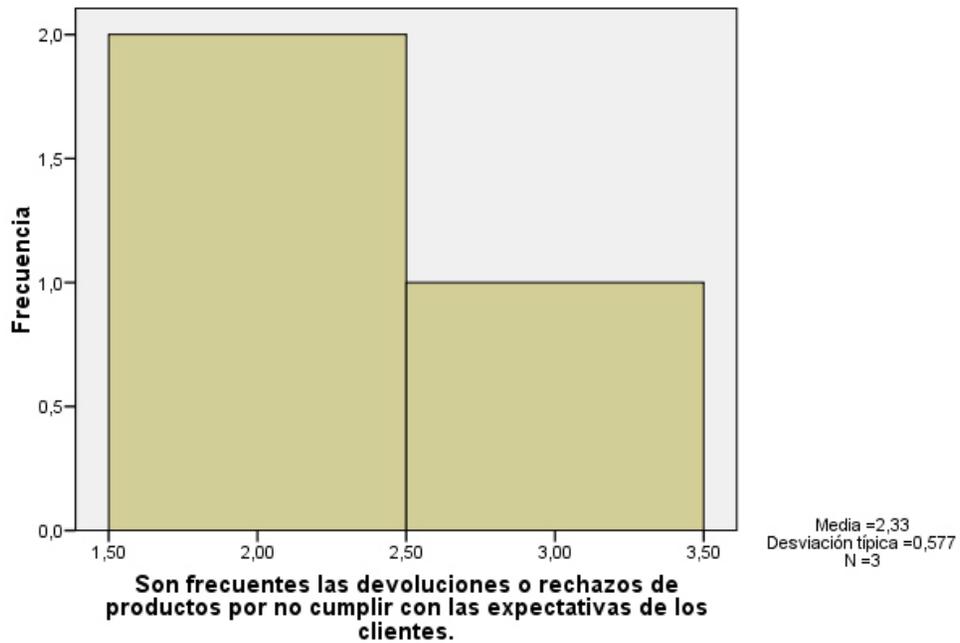
**Se cuenta con una solicitud detallada de las necesidades del cliente al momento de elaborar la oferta.**

**En la elaboración de los contratos se consideran en profundidad las características del negocio y el cliente.**

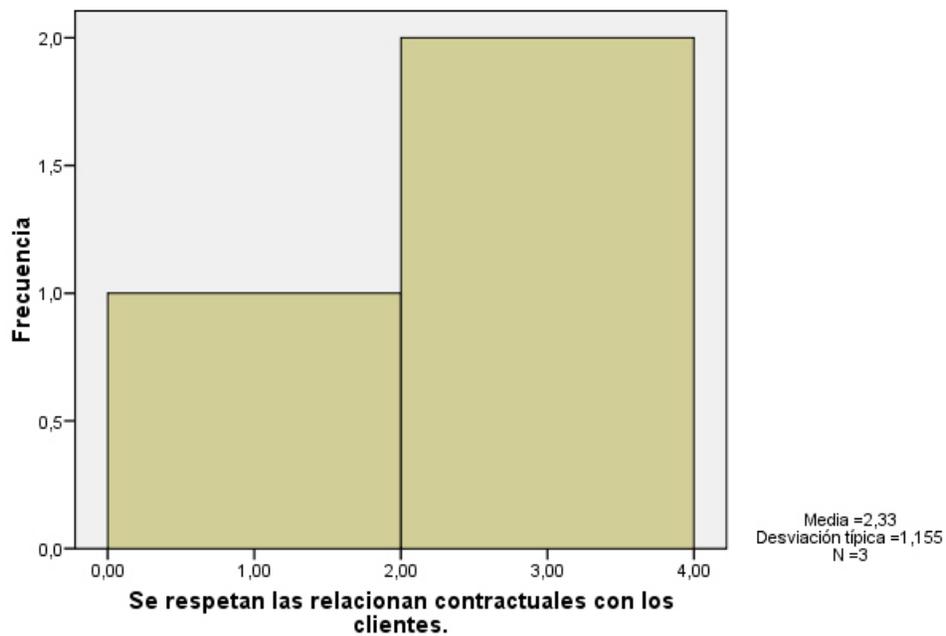


**En la elaboración de los contratos se consideran en profundidad las características del negocio y el cliente.**

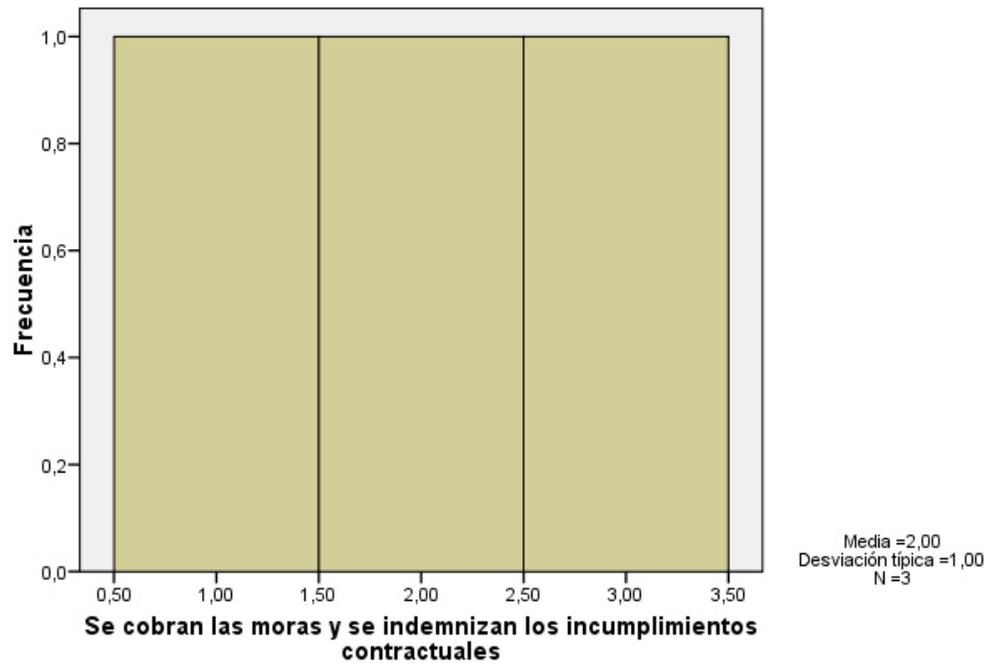
**Son frecuentes las devoluciones o rechazos de productos por no cumplir con las expectativas de los clientes.**



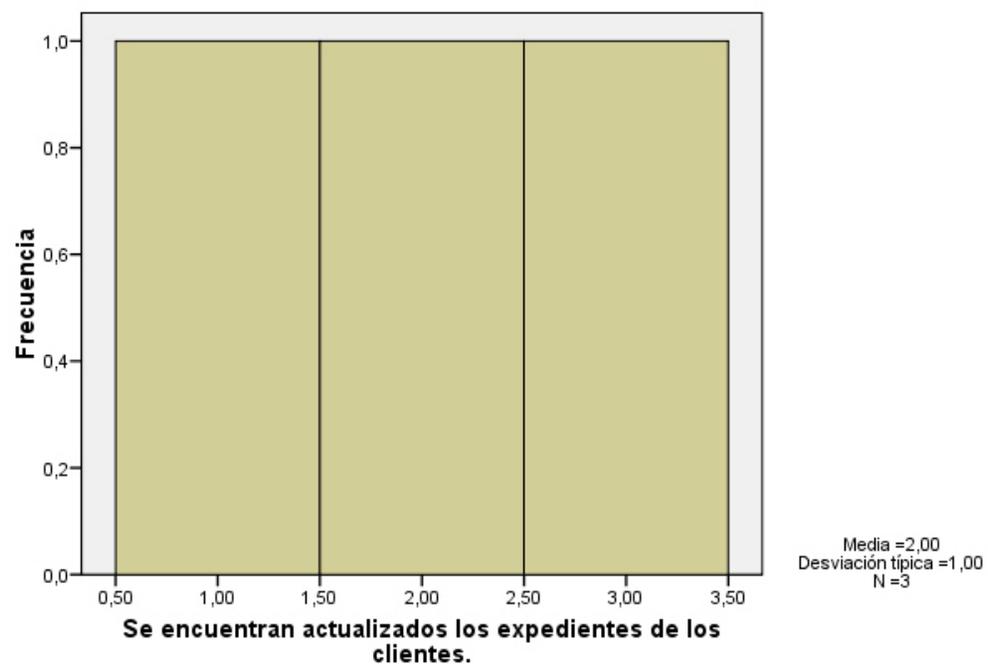
**Se respetan las relacionan contractuales con los clientes.**



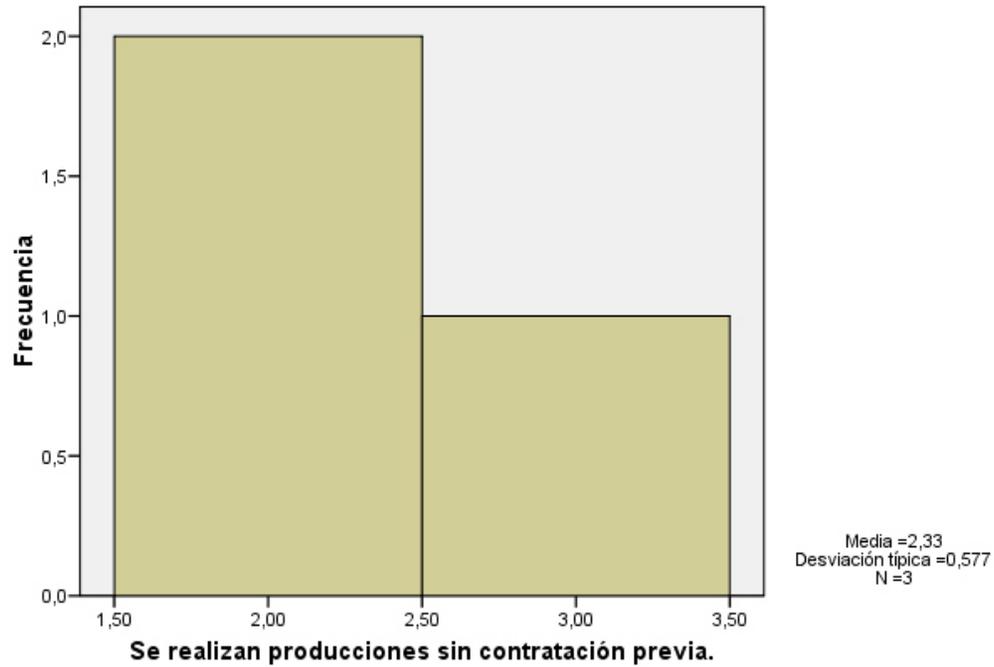
### Se cobran las moras y se indemnizan los incumplimientos contractuales



### Se encuentran actualizados los expedientes de los clientes.



**Se realizan producciones sin contratación previa.**



**Anexo No. 26:**

**Encuesta al J' Grupo Ingeniería, Tecnólogo "B", Tecnólogo "B" Especialista en Calidad, Tecnólogo "C". (Anexo 14)**

**Análisis de Fiabilidad de la Encuesta.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.705	12

**Tabla de frecuencia**

Se encuentran actualizadas las normas de producción, tiempo y de consumo material para los productos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	1	25.0	25.0	25.0
No	1	25.0	25.0	50.0
No Siempre	2	50.0	50.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

Se adoptan medidas correctivas cuando las normas de producción están fuera de rango (70% al 140%).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	1	25.0	25.0	25.0
No	1	25.0	25.0	50.0
No Siempre	2	50.0	50.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

Se elaboran los proyectos y órdenes de producción para la ejecución del proceso productivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	1	25.0	25.0	25.0
No	1	25.0	25.0	50.0
No Siempre	2	50.0	50.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

Se analizan las desviaciones que existan entre lo normado en el proyecto y lo real obtenido en el proceso productivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	3	75.0	75.0	75.0
No	1	25.0	25.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

**Se aplican controles sistemáticos para detectar el empleo de las normas de producción, tiempo y consumo material y el proyecto.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	25.0	25.0	25.0
	No	1	25.0	25.0	50.0
	No Siempre	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Se adoptan medidas ante el incremento de quejas, reclamaciones y rechazos de los productos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	25.0	25.0	25.0
	No	1	25.0	25.0	50.0
	No Siempre	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Existe un incremento de la indisciplina tecnológica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	75.0	75.0	75.0
	No	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Se cuenta con un plan de aseguramiento metrológico.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	25.0	25.0	25.0
	No	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Se cumple con el Plan de mantenimiento.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	25.0	25.0	25.0
	No Siempre	3	75.0	75.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**El equipamiento tecnológico presenta actualizado su expediente técnico.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	25.0	25.0	25.0
	No	2	50.0	50.0	75.0
	No Siempre	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Conoce los riesgos con impactos negativos en el cumplimiento de sus funciones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	25.0	25.0	25.0
	No	2	50.0	50.0	75.0
	No Siempre	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

**Se toman las medidas para evitar que los riesgos se materialicen.**

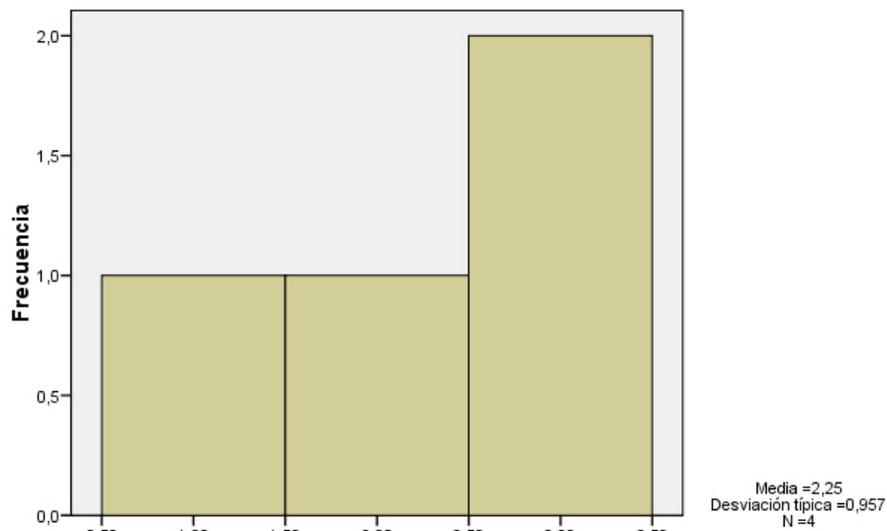
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	25.0	25.0	25.0
	No	1	25.0	25.0	50.0
	No Siempre	2	50.0	50.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Anexo No. 27:

Gráfico (Anexo14)

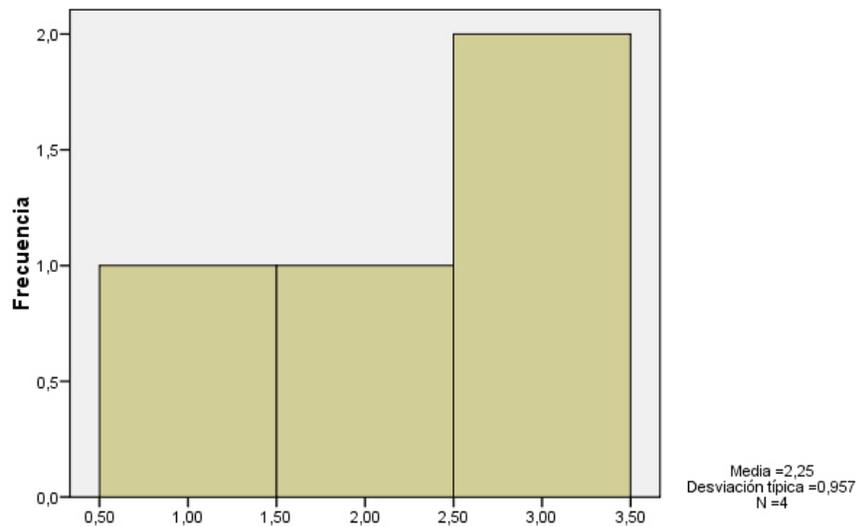
Histograma

Se encuentran actualizadas las normas de producción, tiempo y de consumo material para los productos.



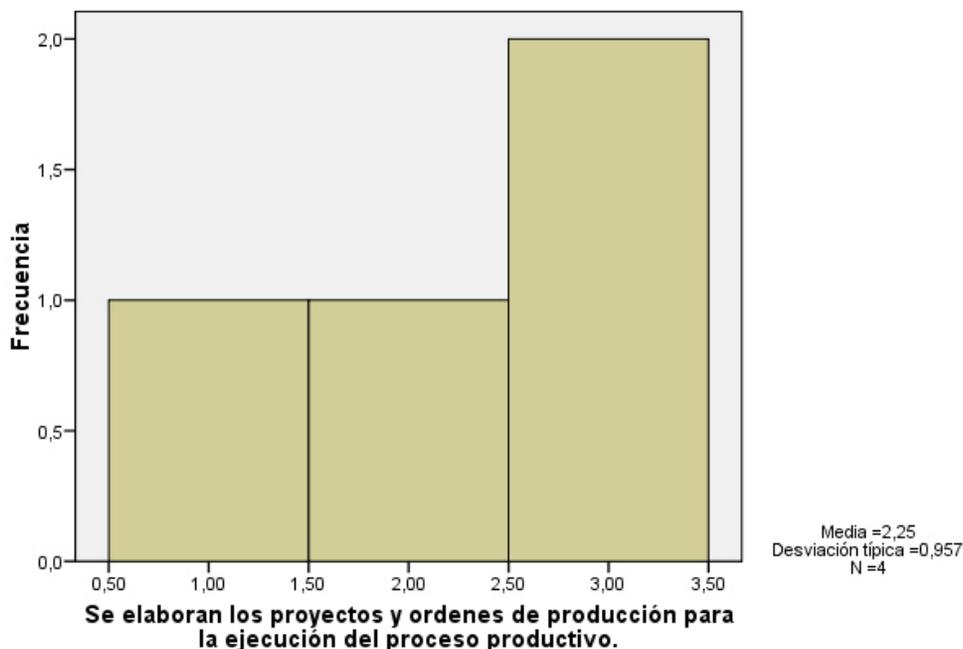
Se encuentran actualizadas las normas de producción, tiempo y de consumo material para los productos.

Se adoptan medidas correctivas cuando las normas de producción están fuera de rango (70% al 140%).

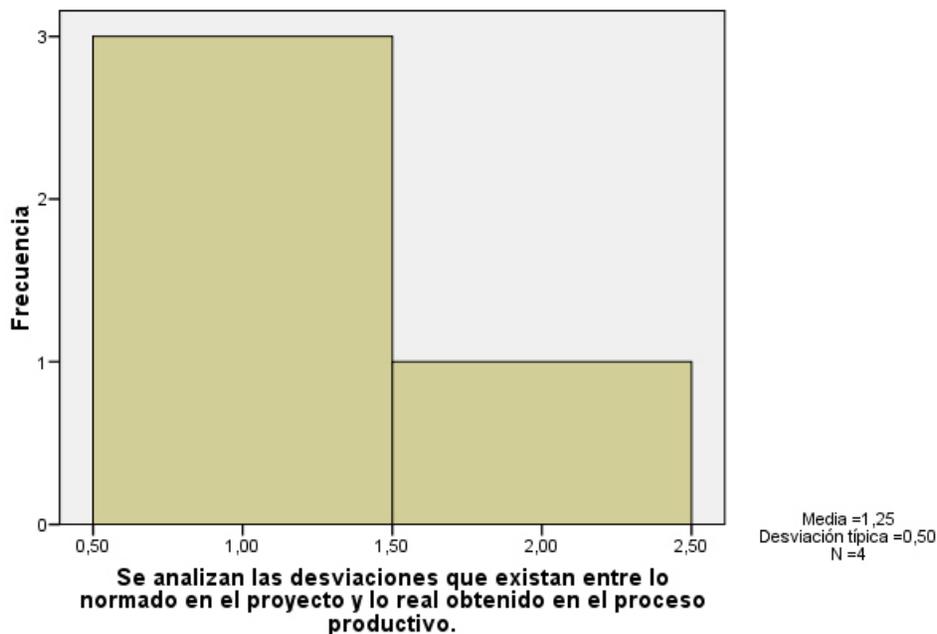


Se adoptan medidas correctivas cuando las normas de producción están fuera de rango (70% al 140%).

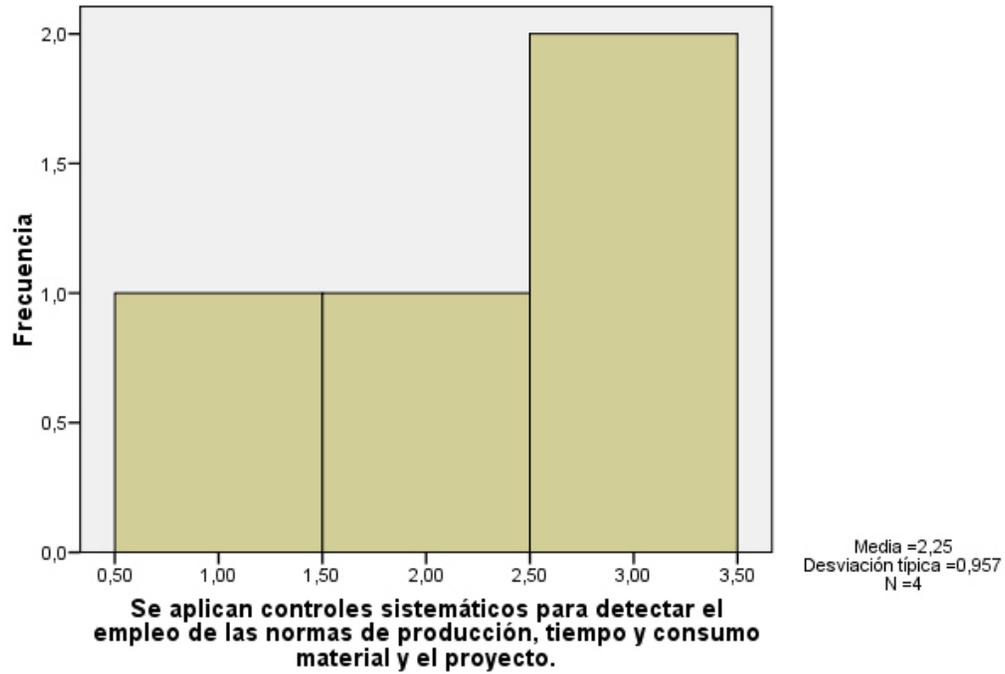
**Se elaboran los proyectos y ordenes de producción para la ejecución del proceso productivo.**



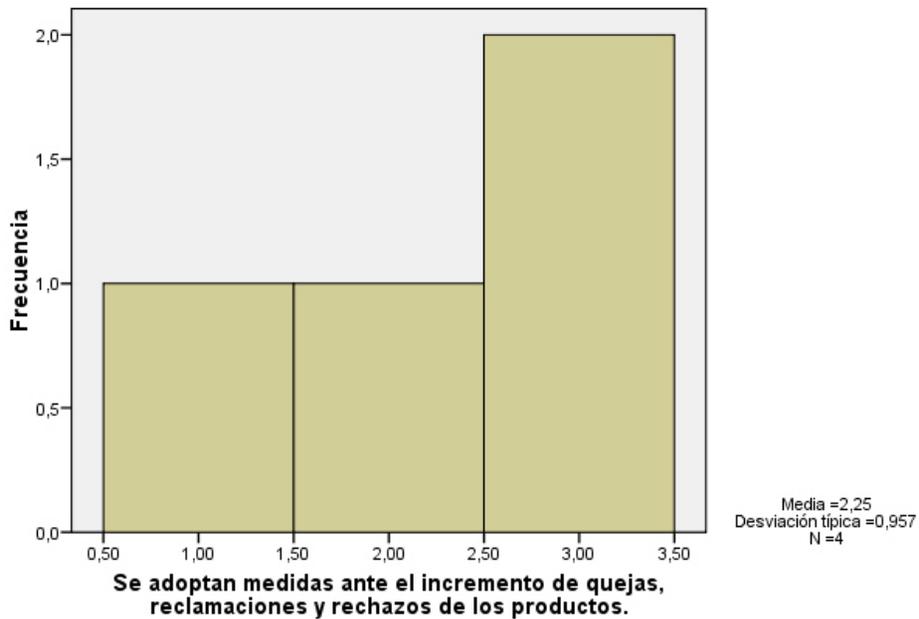
**Se analizan las desviaciones que existan entre lo normado en el proyecto y lo real obtenido en el proceso productivo.**



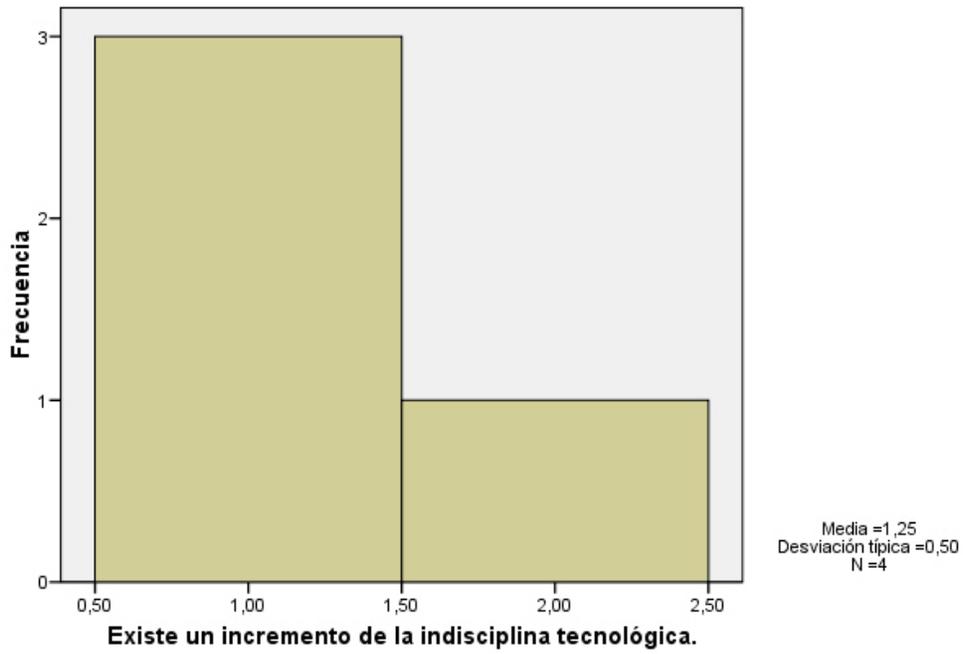
**Se aplican controles sistemáticos para detectar el empleo de las normas de producción, tiempo y consumo material y el proyecto.**



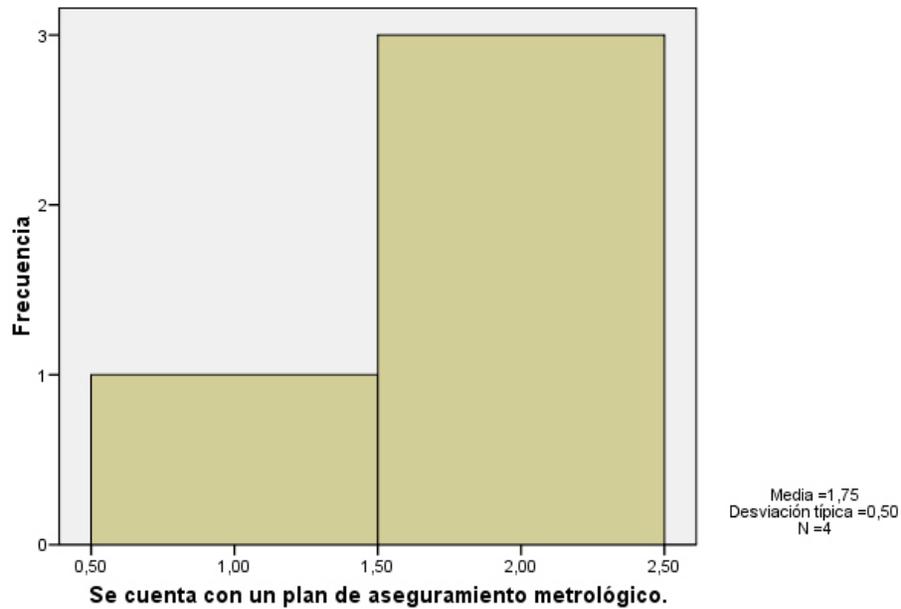
**Se adoptan medidas ante el incremento de quejas, reclamaciones y rechazos de los productos.**



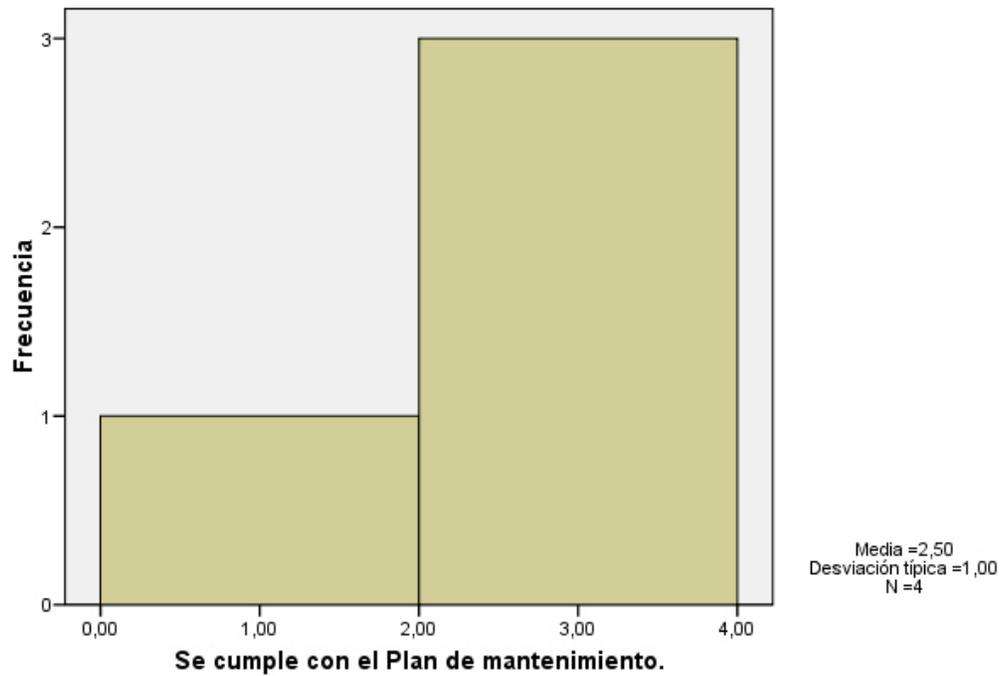
**Existe un incremento de la indisciplina tecnológica.**



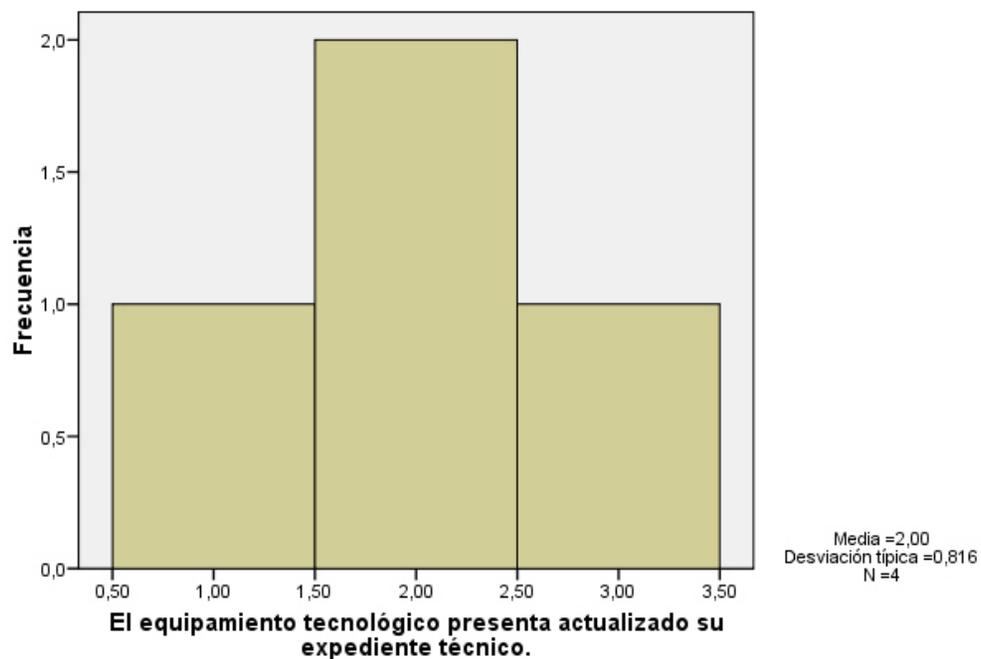
**Se cuenta con un plan de aseguramiento metrológico.**



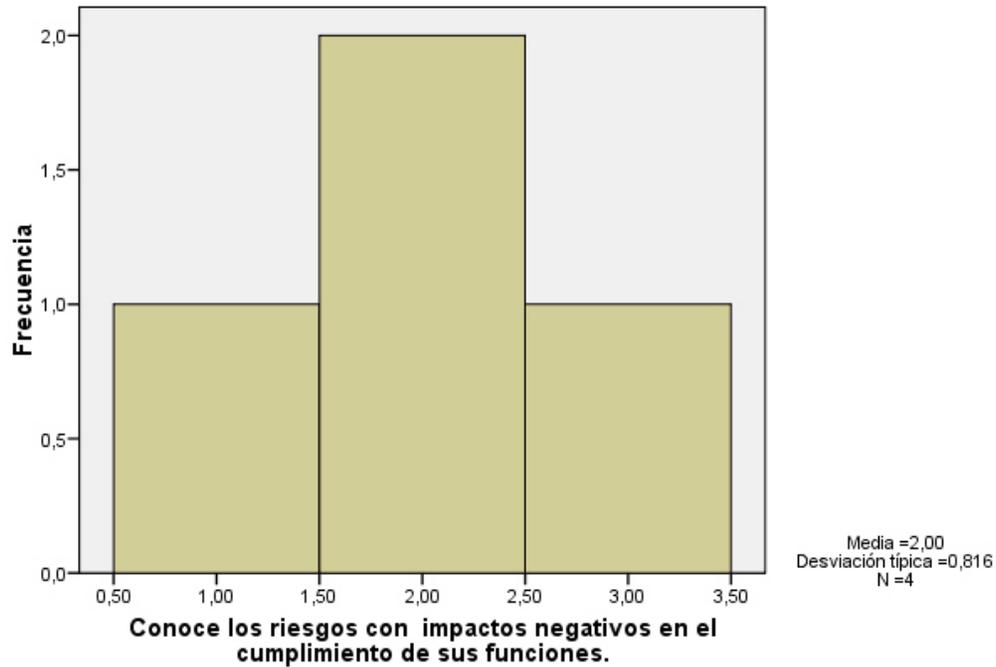
**Se cumple con el Plan de mantenimiento.**



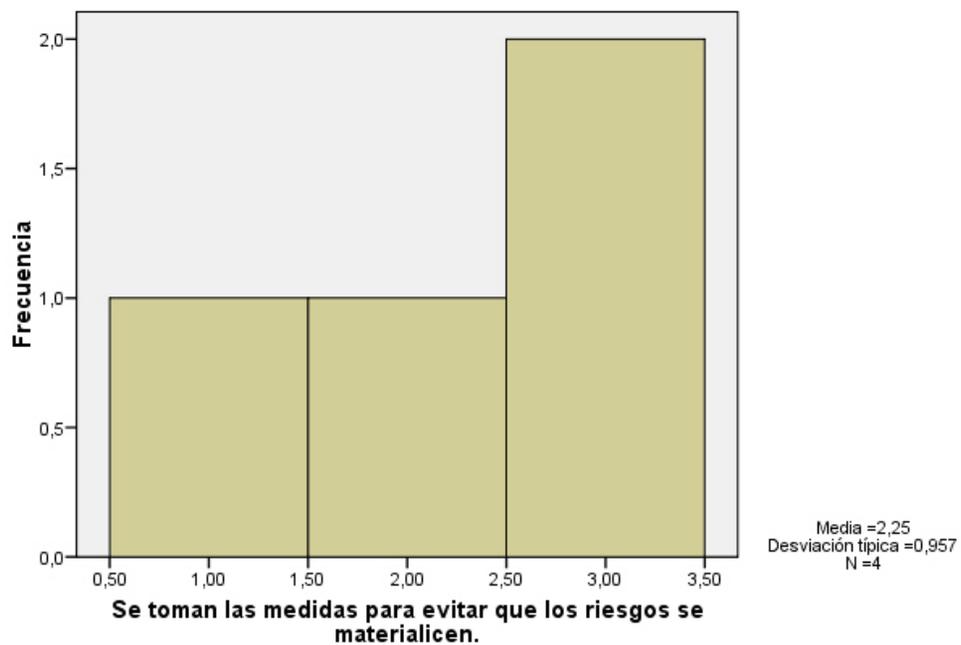
**El equipamiento tecnológico presenta actualizado su expediente técnico.**



**Conoce los riesgos con impactos negativos en el cumplimiento de sus funciones.**



**Se toman las medidas para evitar que los riesgos se materialicen.**



**Anexo No. 28:**

**Encuesta al Director de Agencia, J´ Grupo Producción, “Impresor A” Jefe Brigada, J´ Grupo Economía, J´ Grupo Comercial, J´ Grupo Ingeniería, Secretario Sección Sindical, Secretario Comité Base UJC. (Anexo 15)**

**Análisis de Fiabilidad de la Encuesta.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.820	16

**Tabla de frecuencia**

**Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	37.5	37.5	37.5
	No	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Están identificados los riesgos por área que afectan el cumplimiento de los objetivos en la entidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	62.5	62.5	62.5
	No Siempre	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Se chequea la preparación general de los dirigentes y su vinculación con los demás trabajadores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	25.0	25.0	25.0
	No	5	62.5	62.5	87.5
	No Siempre	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Se evalúa adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	75.0	75.0	75.0
	No Siempre	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Participan los trabajadores en el proceso de identificación, evaluación de riesgos y detección del cambio.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	3	37.5	37.5	37.5
No	3	37.5	37.5	75.0
No Siempre	2	25.0	25.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Se establecen los objetivos generales y por área.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	50.0	50.0	50.0
No	3	37.5	37.5	87.5
No Siempre	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Se actualiza con la frecuencia establecida el Plan de Prevención de Riesgos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	3	37.5	37.5	37.5
No	5	62.5	62.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Se controla el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando y del estado.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	87.5	87.5	87.5
No Siempre	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Las inversiones se realizan de acuerdo al plan aprobado.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	62.5	62.5	62.5
No	1	12.5	12.5	75.0
No Siempre	2	25.0	25.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Se adoptan medidas ante el incumplimiento de las relaciones contractuales entre clientes y proveedores.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	25.0	25.0	25.0
No	4	50.0	50.0	75.0
No Siempre	2	25.0	25.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Se cumplen las indicaciones respecto a la seguridad informática.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	3	37.5	37.5	37.5
No	3	37.5	37.5	75.0
No Siempre	2	25.0	25.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Se cumplen la política de gestión de seguridad.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	50.0	50.0	50.0
No	2	25.0	25.0	75.0
No Siempre	2	25.0	25.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Se cumplen los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	25.0	25.0	25.0
No	3	37.5	37.5	62.5
No Siempre	3	37.5	37.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no hayan sido identificadas en el Plan de Prevención.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	62.5	62.5	62.5
No	3	37.5	37.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Están establecidas las medidas de control para evitar que se manifiesten los riesgos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	25.0	25.0	25.0
No	2	25.0	25.0	50.0
No Siempre	4	50.0	50.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

**Existen análisis de escenarios para prever la variación de los riesgos sobre la entidad y sus áreas.**

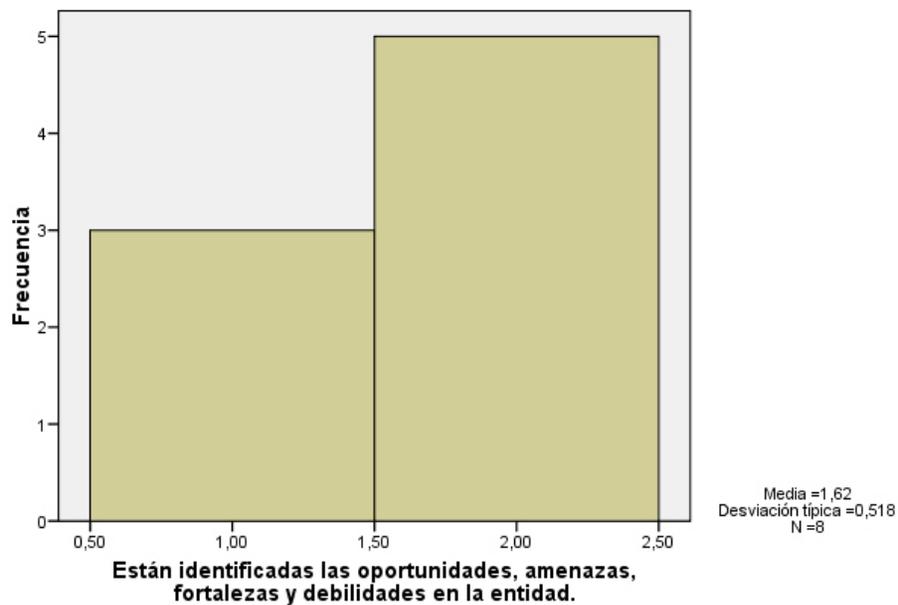
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	1	12.5	12.5	12.5
No	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Anexo No. 29:

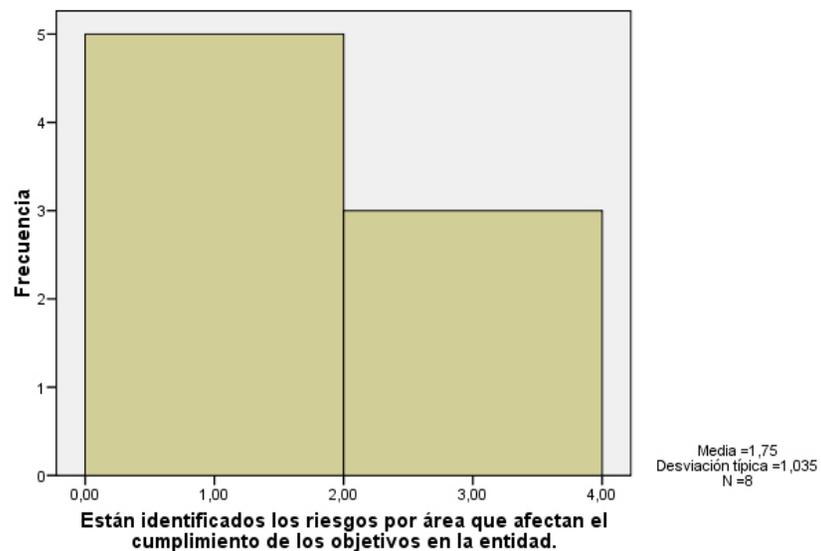
Gráfico (Anexo 15)

Histograma

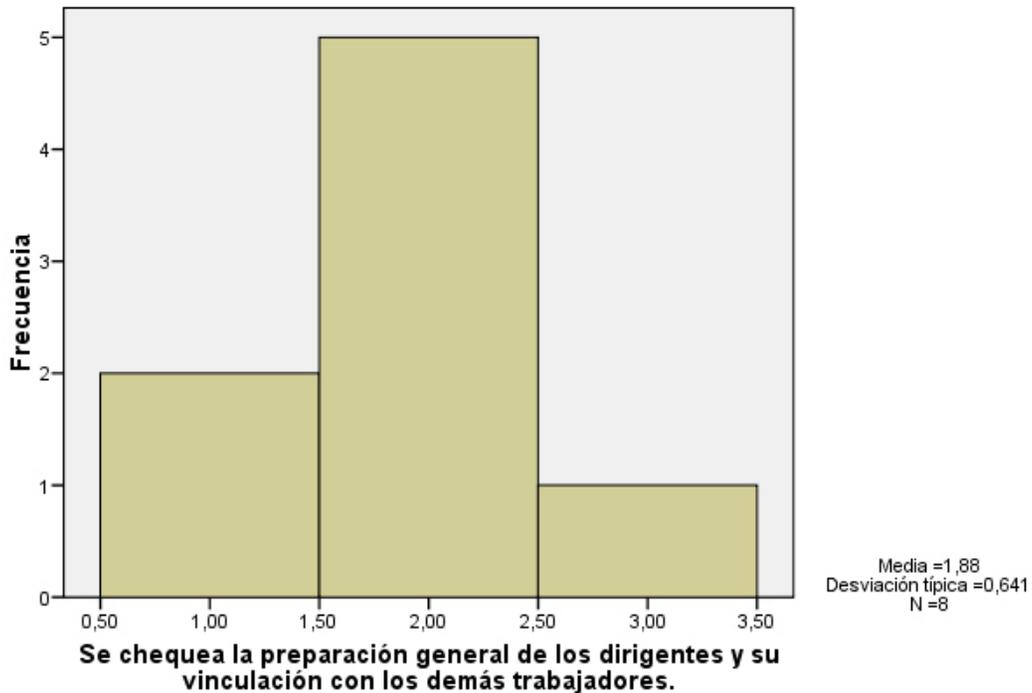
Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la entidad.



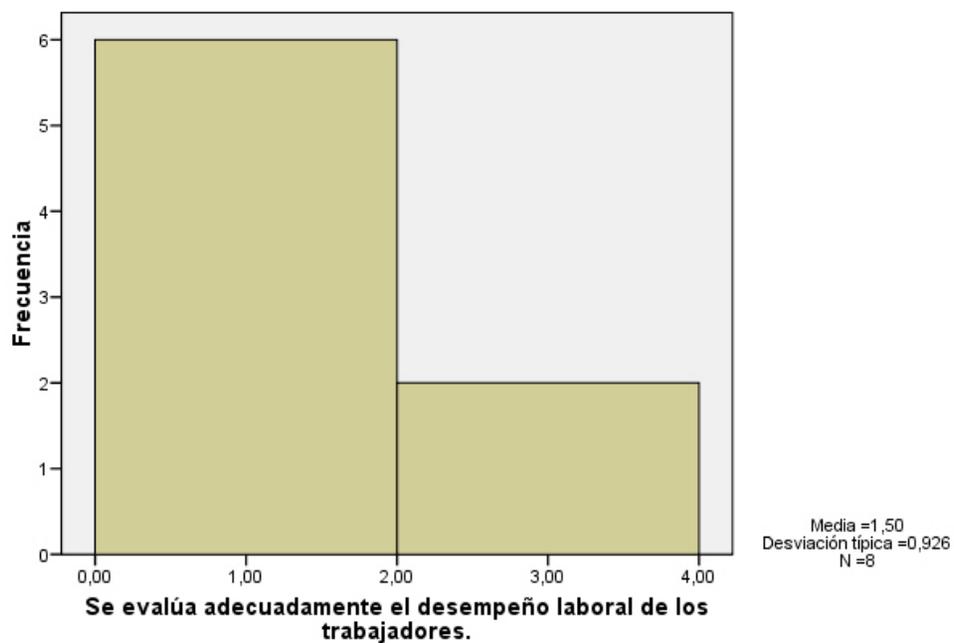
Están identificados los riesgos por área que afectan el cumplimiento de los objetivos en la entidad.



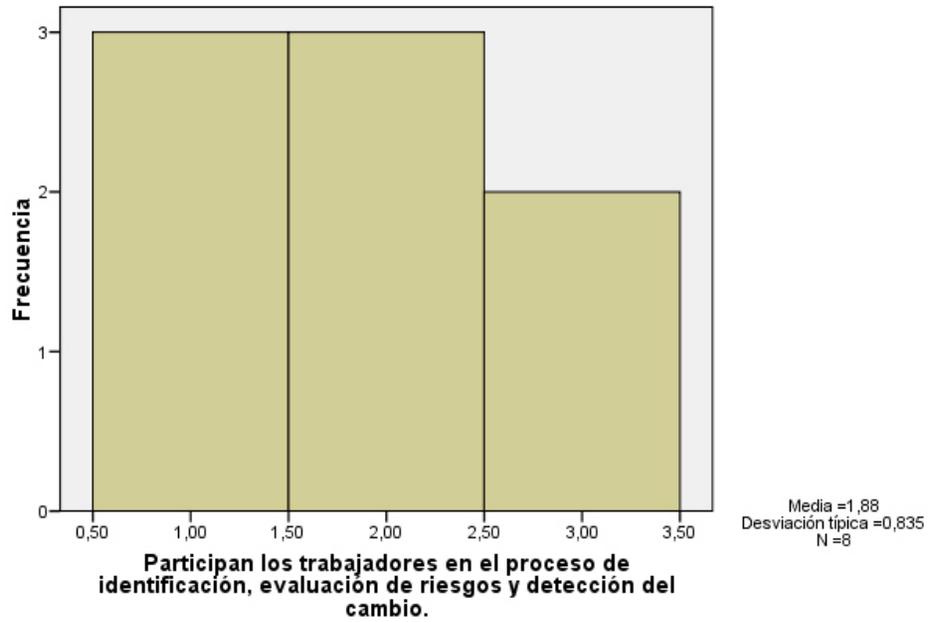
**Se chequea la preparación general de los dirigentes y su vinculación con los demás trabajadores.**



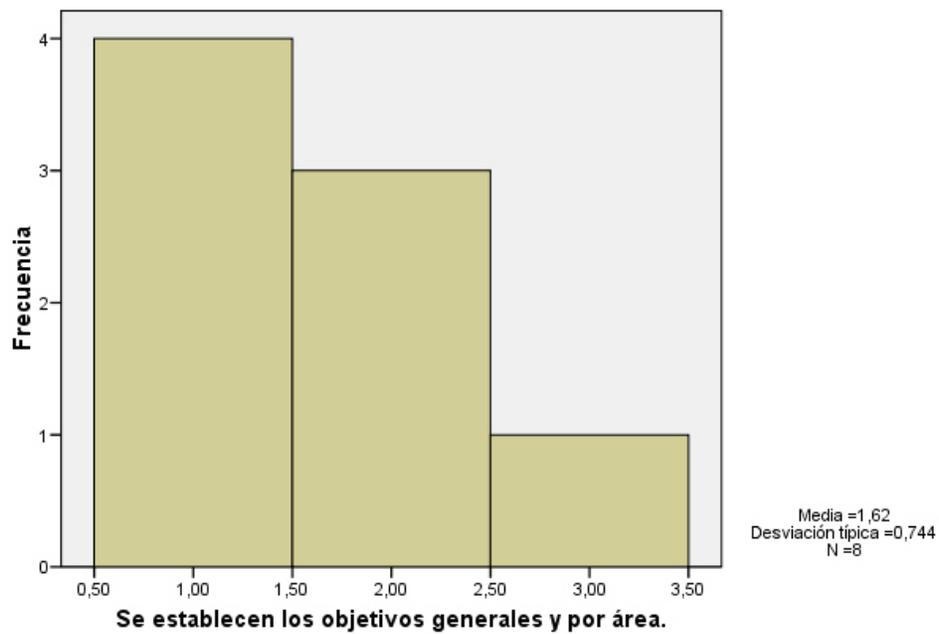
**Se evalúa adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores.**



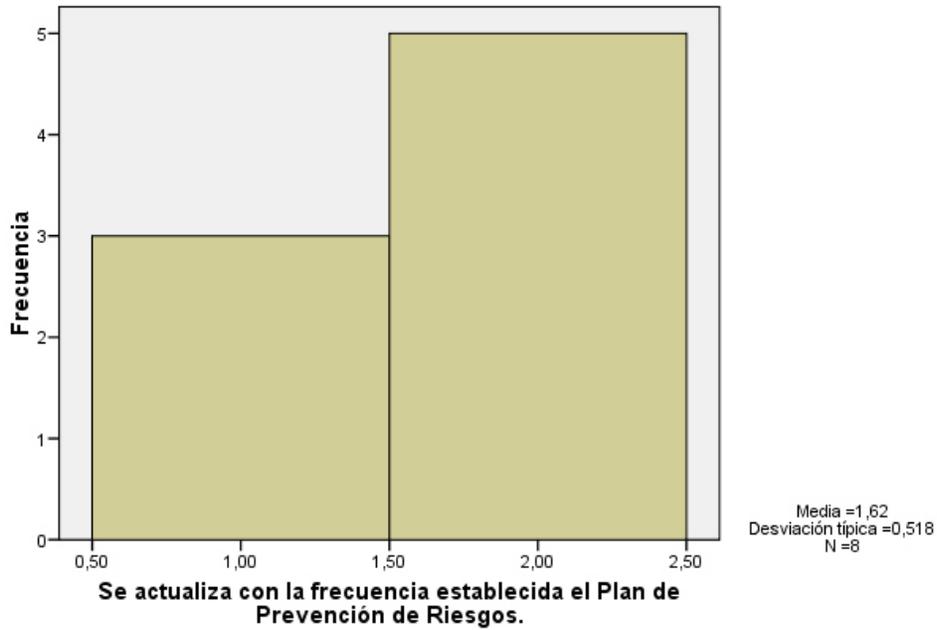
**Participan los trabajadores en el proceso de identificación, evaluación de riesgos y detección del cambio.**



**Se establecen los objetivos generales y por área.**



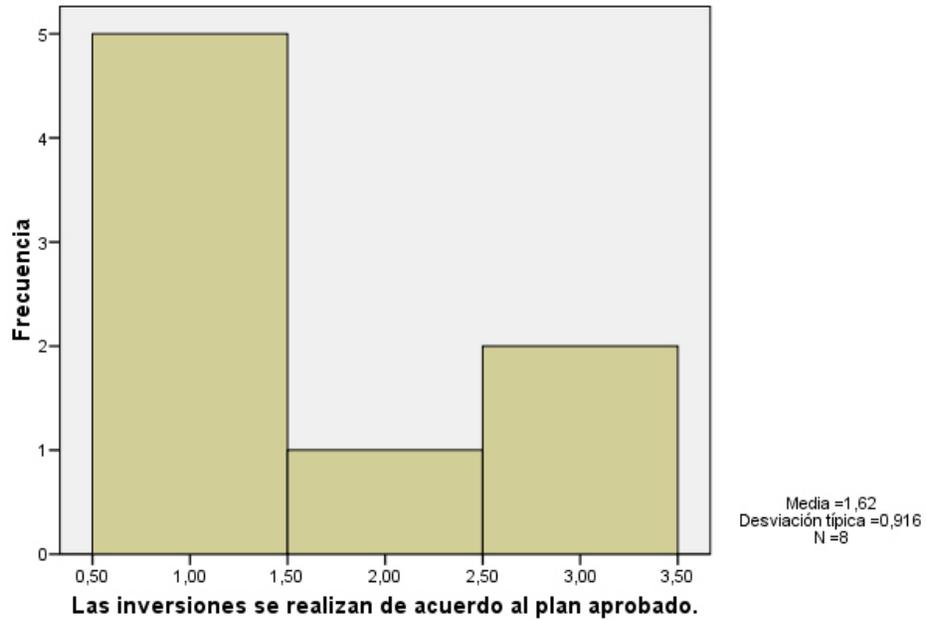
**Se actualiza con la frecuencia establecida el Plan de Prevención de Riesgos.**



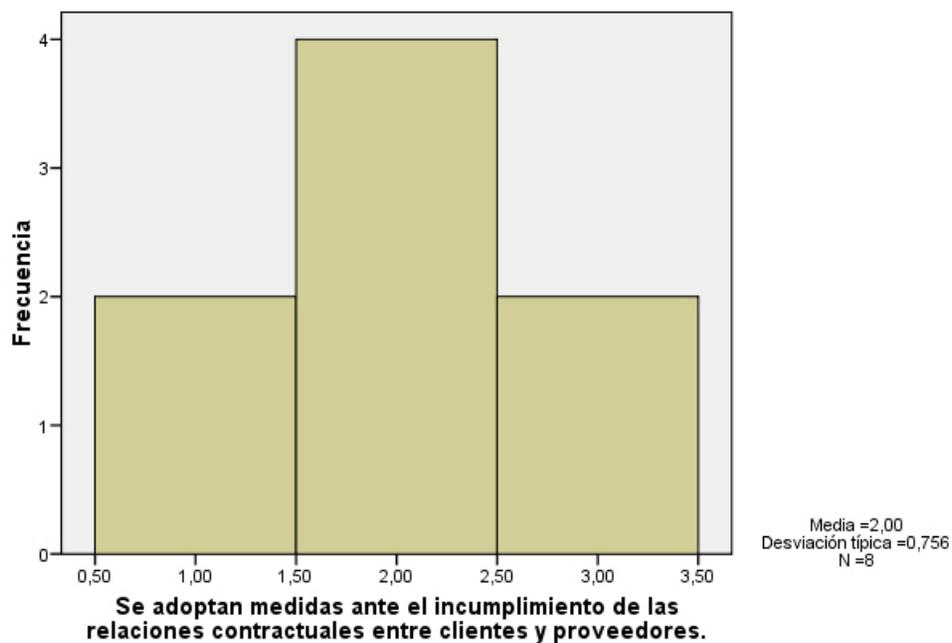
**Se controla el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando y del estado.**



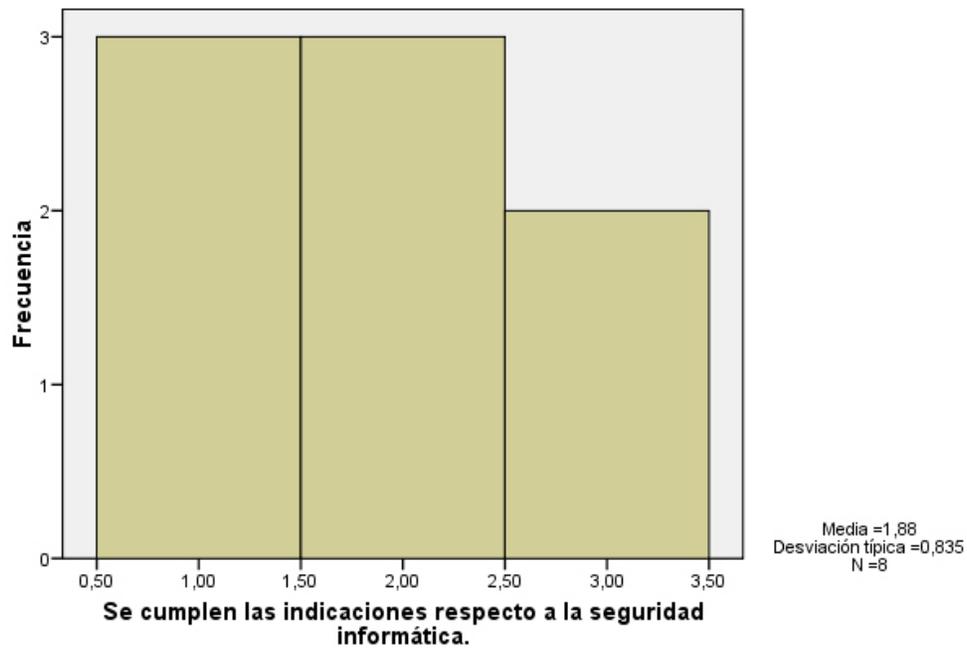
**Las inversiones se realizan de acuerdo al plan aprobado.**



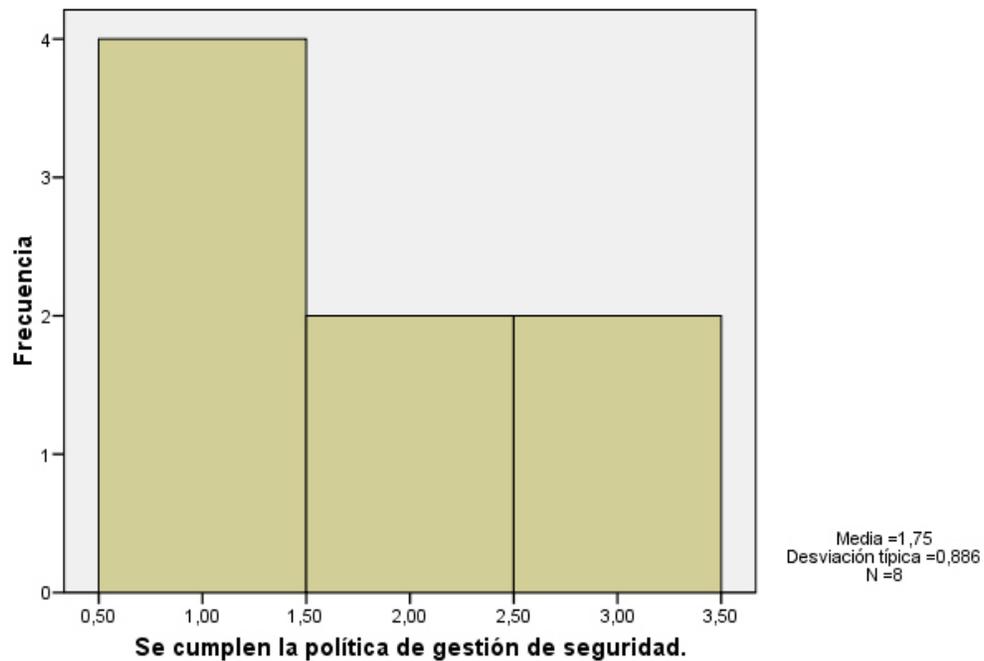
**Se adoptan medidas ante el incumplimiento de las relaciones contractuales entre clientes y proveedores.**



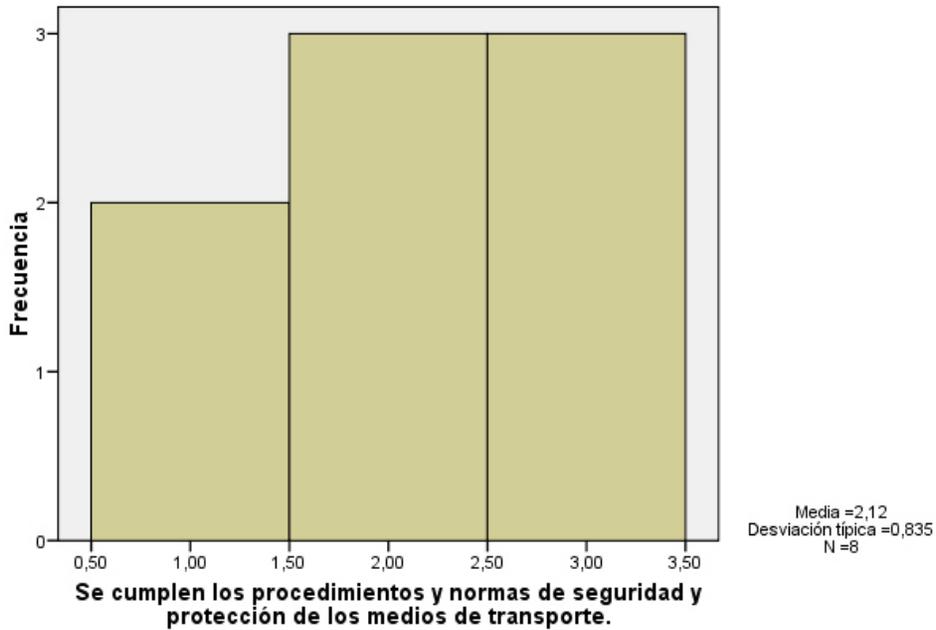
**Se cumplen las indicaciones respecto a la seguridad informática.**



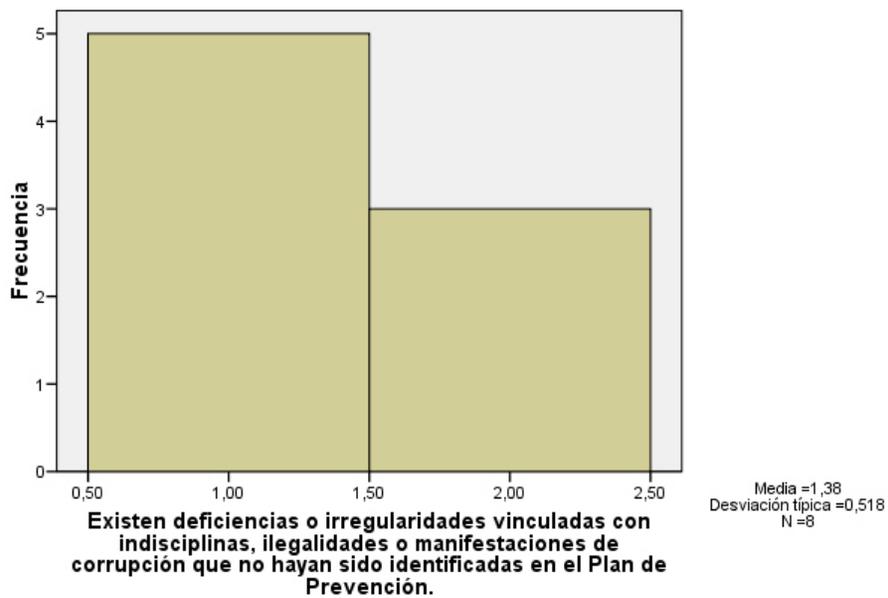
**Se cumplen la política de gestión de seguridad.**



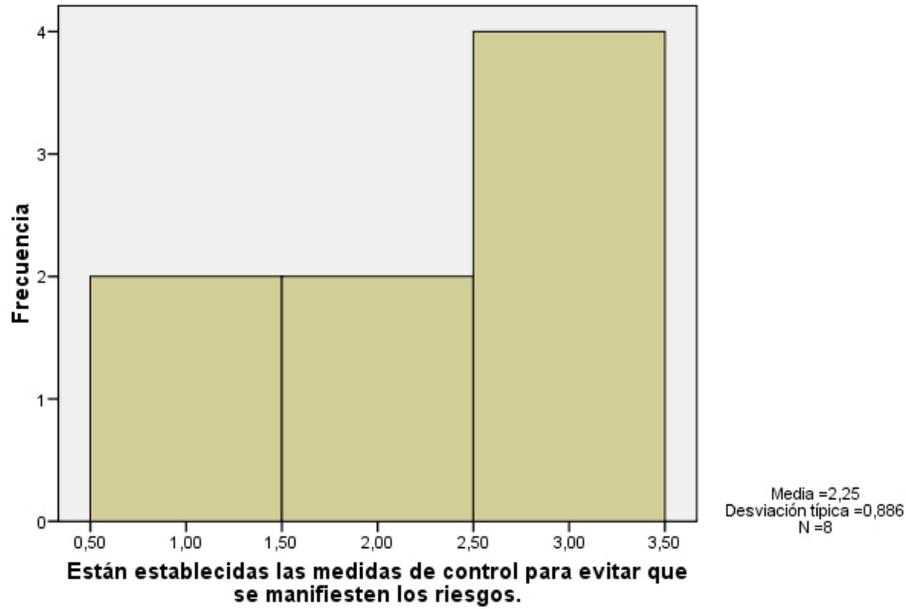
**Se cumplen los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte.**



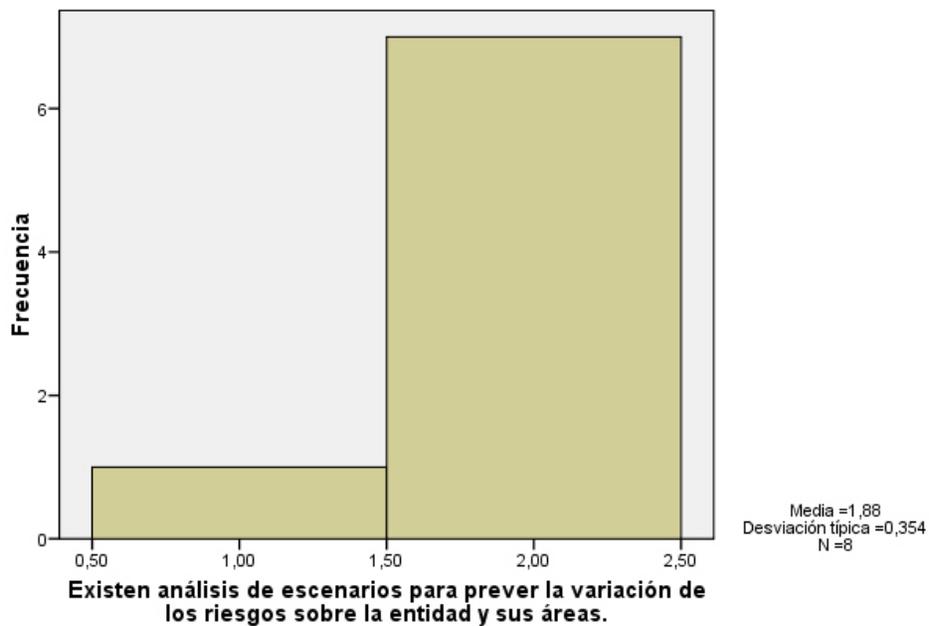
**Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no hayan sido identificadas en el Plan de Prevención.**



**Están establecidas las medidas de control para evitar que se manifiesten los riesgos.**



**Existen análisis de escenarios para prever la variación de los riesgos sobre la entidad y sus áreas.**

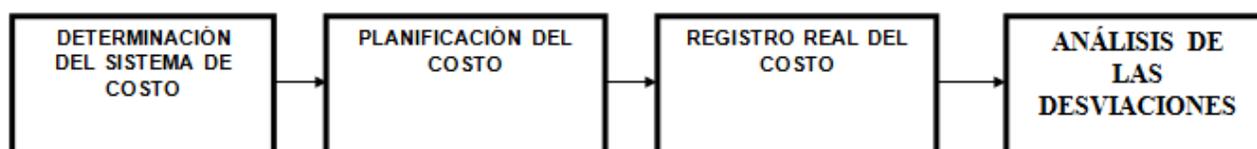


### Anexo No. 30:

#### SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO(1):COSTOS

**OBJETIVO GENERAL (2):** GARANTIZAR LA UTILIZACIÓN DEL COSTO COMO UN INSTRUMENTO NORMATIVO Y EVALUADOR DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.

#### PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):



#### HOJA DE EVALUACIÓN (4):COSTOS

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	La entidad establece y aplica el sistema de costo predeterminado, que le permite conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos además de determinar las desviaciones desglosadas por conceptos al compararse con los Proyectos Técnicos Ejecutivos.	R	1.1- No posee un Sistema de Costo que se ajuste a las necesidades como empresa.	Baja 1	Media 3	Tolerable 3	1.1.1 Establecer y aplicar un sistema de costo acorde a las necesidades de la empresa.
		R	1.2 No aplican el Sistema de Costo aprobado en el expediente de perfeccionamiento	Media 6	Alta 3	Importante 18	1.2.1 Aplicar el Sistema de Costo aprobado en el Expediente de perfeccionamiento facilitando la toma de decisiones.
2	Las producciones y servicios cuentan con las fichas de costo actualizadas	R	2.1 No se cuenta con las Fichas de Costo actualizadas de las producciones y servicios en el momento de la elaboración del Proyecto Técnico Ejecutivo.	Media. 6	Alta 3	Importante 18	2.1.1 En la negociación con los clientes se deberá mostrar la Ficha de Costo, debidamente aprobada y confeccionada.
							2.1.2 Tener en cuenta al confeccionar el Proyecto Técnico Ejecutivo la Ficha de Costo presentada al cliente, aunque los gastos a la hora de la planificación sufran variaciones, se mantienen los ingresos pactados con el

							mismo.
3	Entrega de los Proyectos Técnicos Ejecutivos por los Tecnólogos al Técnico de Producción y luego al Especialista de Costo para su revisión, antes de que comience a ejecutarse el trabajo.	C	3.1- El Tecnólogo de la Agencia permite que se comience a ejecutar trabajos sin estar confeccionado el Proyecto Técnico Ejecutivo.	Baja 3	Alta 3	Moderado 9	3.1.1 El Especialista de Costo revisará cuando llegue a Economía una Solicitud de Materiales, una dieta, un reporte de salario, entre otros, que esté en su poder el Proyecto Técnico Ejecutivo u Orden de Trabajo correspondiente. En caso de no encontrarse el mismo, no permitirá que se incurra en gasto sin antes no tener el mismo debidamente confeccionado y autorizado.
4	Correcta revisión de la parte económica de los Proyectos Técnicos Ejecutivos por el Especialista de Costo.	R	4.1 Por una incorrecta revisión de los Proyectos Técnicos Ejecutivos se contabilice a Costo de Venta por un Costo por Peso mal calculado.	Baja 3	Alta 3	Moderado 9	4.1.1 Revisar con cuidado la parte económica de los Proyectos Técnicos Ejecutivos.
							4.1.2 Incorrecto análisis de las desviaciones de gastos por tomar como base la planificación de los Proyectos Técnicos Ejecutivos con errores.
5	Llevar un adecuado control de los Proyectos Técnicos Ejecutivos por parte del Especialista de Costo, dejando claro y en conciliación con el Técnico de Producción las etapas de los mismos que quedan en proceso, informándolo a los Tecnólogos de las Agencias	O,R	5.1- El Especialista de Costo no lleva un adecuado control de los proyectos	Baja 3	Alta 3	Moderado 9	5.1.1 El Especialista de Costo lleva un registro mensual donde actualiza la entrada de cada Proyecto Técnico Ejecutivo y su estado
		O,R	5.2 Falta de conciliación de la producción en proceso y terminada con los Tecnólogos y el Técnico de producción.	Baja 6	Alta 3	Moderado 18	5.2.1 El Especialista de Costo una vez que tenga claro la situación (proceso o terminada) de cada proyecto por agencias deberá confeccionar un acta de conciliación, con el Técnico de Producción y con los tecnólogos de las agencias.
6	Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse en los Consejos de Dirección.	O,R	6.1- No se realizan análisis periódicos de costo, una vez concluida la información del cierre.	Media. 6	Alta 3	Importante 18	6.1.1 Una vez concluido el ejercicio contable se realizarán diferentes tipos de análisis de costo.
			6.2- No se analiza esta información en los Consejos de Dirección.	Baja 6	Alta 3	Moderado 18	6.2.1 Los análisis una vez realizados se debatirán en los Consejos de Dirección donde se tomar las medidas

							pertinentes para solucionar los diferentes problemas analizados.
7	Contabilizar adecuadamente todo el proceso de costo así como las desviaciones. Donde quedará constancia de que se les informó a cada tecnólogo desglosado por elementos de gastos por Proyectos Técnicos Ejecutivos. Además de recibir un acta donde fundamente el porqué del sobregasto o el ahorro.	O,R	7.1- El Especialista de Costo se equivoca al contabilizar el proceso de costo, así como las desviaciones de gastos.	Baja 6	Alta 3	Moderado 18	7.1.1 Contabilizar de forma correcta el costo, así como los elementos de gastos.
		R	7.2- No se analiza por parte del Especialista de Costo las desviaciones de gastos.	Baja 6	Alta 3	Moderado 18	7.2.1 Analizar las desviaciones de gastos por elementos e informar a los Tecnólogos de las mismas.
		R	7.3- No se exige al Tecnólogo la explicación de los sobre gastos o ahorros incurridos por los Proyectos Técnicos Ejecutivos.	Media. 6	Alta 3	Importante 18	7.3.1 Exigir por los sobre gastos o ahorros incurridos en los Proyectos Técnicos Ejecutivos las actas correspondientes.
		R	7.4- No se traspasa contablemente los Gastos Indirectos de Producción a la Producción Principal en Proceso mensualmente.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	7.4.1 Los Gastos Indirectos de Producción se Traspasarán contablemente a la Producción Principal en Proceso de forma mensual.
8	La Producción Terminada se controla y se contabiliza de forma correcta.	C	8.1- No se rige por lo establecido en el subsistema de inventario.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	8.1.1 La Producción Terminada se registrará por lo establecido en el Subsistema de Inventario con el modelaje aprobado al efecto.
			8.2- Falta de conciliación entre el Especialista de Costo, el Tecnólogo y el Técnico de Producción.	Media. 6	Media 3	Moderado 18	8.2.1 Efectuar conciliaciones con los Tecnólogos y el Técnico de Producción.
			8.3 Incorrecta contabilización y tratamiento de los Útiles y Herramientas.	Baja. 3	Media 3	Moderado 9	8.3.1 Dar un correcto tratamiento a los Útiles y Herramientas en Uso de la Producción Terminada.
9	Para un mejor análisis los gastos deberán registrarse y analizarse correctamente por los diferentes tipos de elementos de gastos establecidos al efecto.	C	9.1- Los Gastos no se registran en el momento en que ocurren.	Baja 1	Media 3	Moderado 3	9.1.1 Registrar los Gastos en el momento en que se incurrir.
		C	9.2 Se registran incorrectamente los gastos confundiendo los elementos de gastos en el momento de su contabilización.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	9.2.1 Registrar correctamente los elementos de gastos.

10	Elaborar Presupuestos de Gastos por Áreas Funcionales y compararse éstos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas en el C. Dirección.	O,R	10.1- No se realizan análisis de desviación por Áreas Funcionales por no contar con los Presupuestos de Gastos.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	10.1.1 Elaborar Presupuestos de Gastos por Áreas Funcionales y analizar las desviaciones tomando las decisiones correspondientes para su solución en los Consejos de Dirección.
----	---	-----	---	-----------	-----------	---------------	---

**HOJA DE EVALUACIÓN (13):COSTOS**

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
1	1.1.2 Establecer y aplicar un sistema de costo acorde a las necesidades de la empresa.	X			
	1.2.2 Aplicar el Sistema de Costo aprobado en el Expediente de perfeccionamiento facilitando la toma de decisiones.	X			
2	2.1.3 En la negociación con los clientes se deberá mostrar la Ficha de Costo, debidamente aprobada y confeccionada.	X			
	2.1.4 Tener en cuenta al confeccionar el Proyecto Técnico Ejecutivo la Ficha de Costo presentada al cliente, aunque los gastos a la hora de la planificación sufran variaciones, se mantienen los ingresos pactados con el mismo.	X			
3	3.1.2 El Especialista de Costo revisará cuando llegue a Economía una Solicitud de Materiales, una dieta, un reporte de salario, entre otros, que esté en su poder el Proyecto Técnico Ejecutivo u Orden de Trabajo correspondiente. En caso de no encontrarse el mismo, no permitirá que se incurra en gasto sin antes no tener el mismo debidamente confeccionado y autorizado.	X			
4	4.1.3 Revisar con cuidado la parte económica de los Proyectos Técnicos Ejecutivos.	X			
	4.1.4 Incorrecto análisis de las desviaciones de gastos por tomar como base la planificación de los Proyectos Técnicos Ejecutivos con errores.	X			
5	5.1.2 El Especialista de Costo lleva un registro mensual donde actualiza la entrada de cada Proyecto Técnico Ejecutivo y su estado.	X			
	5.2.2 El Especialista de Costo una vez que tenga claro la situación (proceso o terminada) de cada proyecto por agencias deberá confeccionar un acta de conciliación, con el Técnico de Producción y con los tecnólogos de las agencias.	X			
6	6.1.2 Una vez concluido el ejercicio contable se realizarán diferentes tipos de análisis de costo.	X			
	6.2.2 Los análisis una vez realizados se debatirán en los Consejos de Dirección donde se tomar las medidas pertinentes para solucionar los diferentes problemas analizados.	X			
7	7.1.2 Contabilizar de forma correcta el costo, así como los elementos de gastos.	X			
	7.2.2 Analizar las desviaciones de gastos por elementos e informar a los Tecnólogos de las mismas.	X			
	7.3.1 Exigir por los sobre gastos o ahorros incurridos en los Proyectos Técnicos Ejecutivos las actas correspondientes.	X			

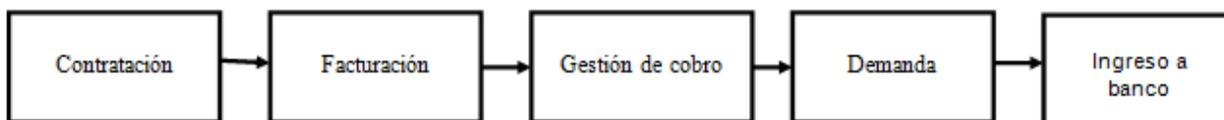
	7.4.1 Los Gastos Indirectos de Producción se Traspasarán contablemente a la Producción Principal en Proceso de forma mensual.	X			
8	8.1.1 La Producción Terminada se registrará por lo establecido en el Subsistema de Inventario con el modelaje aprobado al efecto.	X			
	8.2.2 Efectuar conciliaciones con los Tecnólogos y el Técnico de Producción.	X			
	8.3.1 Dar un correcto tratamiento a los Útiles y Herramientas en Uso de la Producción Terminada.	X			
9	9.1.2 Registrar los Gastos en el momento en que se incurren.	X			
	9.2.2 Registrar correctamente los elementos de gastos.	X			
10	10.1.2 Elaborar Presupuestos de Gastos por Áreas Funcionales y analizar las desviaciones tomando las decisiones correspondientes para su solución en el C. de Dirección.	X			

### Anexo No. 31:

**SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1):** Proceso de cuentas por cobrar.

**OBJETIVO GENERAL (2):** Asegurar no tener cuentas por cobrar fuera de término.

**PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):**



**HOJA DE EVALUACIÓN (4):** Proceso de cuentas por cobrar.

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)	Medidas de Control		
				F	V	PE	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Asegurar que las relaciones contractuales garanticen el cobro de la producción en los plazos previstos.	C	1.1. Desconocimiento de la liquidez del cliente.	Alta 10	Media 3	Moderado 30	1.1.1 Establecer sistema de información de la capacidad financiera de los clientes.  1.1.2 No iniciar negocios con nuevos clientes hasta tanto se conozca su capacidad financiera demostrada (consultas con otros suministradores solicitud de estados financieros para contratos de monto significativo.  1.1.3 La firma de nuevos contratos con clientes que tengan pagos pendientes fuera de término producto de contratos anteriores, está sujeta a la liquidación previa de los adeudos pendientes por medio de letras de cambio domiciliadas a pagar en un plazo máximo de 90 días con la firma del consiguiente suplemento contentivo del crédito comercial que se otorga. El importe a cobrar del nuevo contrato debe realizarse también a través de letras de cambio. Estos casos como cualquier crédito comercial, serán consultados previamente con el Director General de GEOCUBA por parte del director general de la entidad en cuestión. Para el caso de entidades no autorizadas a operar con

							letras de cambio que tengan deudas pendientes fuera de tiempo producto de contratos anteriores no se podrá firmar nuevos contratos hasta tanto no sea liquidada la deuda pendiente. (NCE.-59).
							1.1.4 Informar al director de la empresa las nuevas facturas que se contabilizan y que el cliente tiene facturas vencidas.
			1.2 Plazos de entrega fijados no se corresponden con las posibilidades de producción reales.	Baja 3	Alta 3	Moderado 9	1.2.1 Tener definido los aspectos críticos de la actividad de la empresa, las alternativas y plazos de solución. Mercadotecnia estará informada diariamente. Trabajar de conjunto en la confección de los contratos.
							1.2.2 Tener definida la capacidad productiva y de ella la contratada.
							1.2.3 Consultar cada oferta-solicitud-contrato con quien defina sus plazos de ejecución.
							1.2.4 Producción debe revisar y estar de acuerdo con el contrato. Revisar surtido, volumen, plazo y aseguramientos necesarios.
			1.3 No se instrumenta la producción según lo establecido en el Contrato.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	1.3.1 Asegurar que cada contrato cuente con una programación objetiva.
							1.3.2 Programar la certificación de la producción y la facturación y acordarla con el cliente, lo más temprano posible de acuerdo a lo acordado en el contrato.
			1.4 Relaciones contractuales insuficiente	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	1.4.1 Asegurar que cada contrato tenga establecidos los términos de pago (pago anticipado, pagos parciales para proyectos grandes, etc.) acorde con el objeto del contrato y el cliente. (NCE-58, 60)
							1.4.2 Asegurar la participación de los dirigentes de Producción, Mercadotecnia, Economía, Finanzas y asesores jurídicos en los procesos contractuales y en la revisión final de los contratos. (NCE 89-92, 97)
							1.4.3 Aplicar la variedad de instrumentos de pago

							previstos en la legislación vigente de forma diferenciada según el objeto del contrato, la forma de realizar las operaciones y el cliente (Letras de cambio, Cartas de Crédito confirmada etc.).(NCE-62)
							1.4.4 Asegurar que el contrato tenga bien definido cómo y por quienes se realizará el proceso de facturación (NCE-57).
							1.4.5 Asegurar que el contrato cuente con los elementos suficientes para la aplicación de reclamaciones por impago y responder argumentos respecto a la calidad de las producciones o servicios. (NCE en general)
							1.4.6 Asegurar que cada contrato tenga establecido la forma de actuación ante situaciones de impago o insolvencia acreditada (NCE 60-64)
							1.4.7 Elaborar creativamente los contratos; cada uno tiene algo diferente del más parecido.
		C	1.5 Clientes habitualmente morosos.	Media 6	Alta 3	Importante 18	1.5.1 Aplicar pago anticipado total.
2	Lograr que la facturación se materialice en un 80% durante los dos primeros meses del trim. Y en el 80% de estos en las dos primeras decenas del mes.	C	2.1 Facturar y entregar la producción en plazos que incumplen el objetivo.	Baja 0.1	Baja 3	Trivial 0.3	2.1.1 Facturar temprano en el mes y en el trimestre que permita los mayores cobros en el período.
							2.1.2 El último mes de cada trimestre y la última decena de cada mes deben ser las más bajas. (20 %)
							2.1.3 El sistema de pago y estimulación, sobre todo de los jefes, debe contemplar, el despachar lo planteado por el objetivo en el mes, en nuestro caso debe ser mayor de .8 T/2, y tener en cuenta el ciclo de cobro.
							2.1.4 Realizar la planificación operativa de la producción, desplazada con respecto al trimestre calendario con vistas a que la terminación y la venta no coincidan con el fin del trimestre.
			2.2 Entreg	Baja	Alta	Moderado	2.2.1 Establecer gráficos de

			a de producción con baja calidad.	1	3	3	control estadístico que permitan detectar las desviaciones y asegurar la calidad contratada.
							2.2.2 Establecer indicadores que faciliten el control del punto anterior.
							2.2.3 En el despacho de producción en la empresa, debe entregarse la prueba de que la producción está terminada (SNC 15) con cuño en el dorso el cual certifica la calidad; Además se presenta el acta de entrega al cliente, y sólo después de tener esto, se puede proceder a la firma de la factura. Ese cuño significa que la producción coincide con lo contratado.
			2.3 Facturar a clientes sin entregar la Comunicación.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	2.3.1 Asegurar que las entregas por facturas se hagan con todo el rigor previsto.
			2.4 Facturar con errores.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	2.4.1 Preparar al personal designado para facturar
							2.4.2 Establecer mediante orden, personal autorizado a facturar.
							2.4.3 Revisar con rigor cada factura a contabilizar y de inmediato exigir las correcciones necesarias, levantando acta en cada caso, no contabilizar el ingreso hasta tanto no se resuelva el error.
3	Gestión de cobro que permita el ingreso dentro de los primeros 20 días.		3.1 Cliente como norma espera los 30 días.	Media 6	Alta 3	Importante 18	3.1.1 Conocer el proceso de pago del cliente, sus aspectos críticos y personas que deciden.
							3.1.2 Conciliar temprano y Comunicaciones, influyendo en los aspectos críticos para evitar se venza el plazo.
							3.1.2 Aplicar en los casos que proceda la pre facturación (NCE-58, cuarta pleca).
							3.1.4 Informar al director de la empresa las facturas que transcurrido 20 días de aceptadas no tienen conciliación con el cliente.
			3.2 No se	Baja	Alta	Moderado	3.2.1 Tener bien definido

			asegura el seguimiento puntual de cada cuenta.	1	3	3	el responsable de la gestión de cada cuenta.
							3.2.2 Sistematizar reuniones de Comunica de la comunicación de las CxC, proyectando medidas preventivas y remediales
			3.3 Falta de recursos para asegurar la gestión de cobro.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	3.3.1 Asegurar los medios de comunicaciones y de transportación necesarios.
4	Gestión de cobro que permita el ingreso al menos dentro de los 30 días		4.1 Client e con baja liquidez financiera.	Media 6	Alta 3	Importante 18	4.1.1 Incrementar el nivel de gestión con el cliente hasta lograr el cobro.
							4.1.2 Renegociar y proteger la cuenta
							4.1.3 Informar al director de la empresa semanalmente las facturas vencidas ese día y las próximas a vencer en los siguientes 7 días.
							4.1.4 A partir del día 20 de vejez y de la acuerdo a la importancia de la cuenta el director de la empresa asume personalmente la gestión.
5	Asegurar presentar la reclamación y demanda en los plazos previstos.		5.1 Descontrol de los plazos de vencimiento.	Baja 1	Alta 3	Moderado 3	5.1.1 Organizar el control con rigor para iniciar la reclamación al término del plazo.
							5.1.2 Iniciar la demanda en el plazo previsto.
							5.1.3 Definir responsabilidad ante cada cuenta que se valla fuera de término aplicando en consecuencia las medidas disciplinarias a tomar.
							5.1.4 Informar al director de la empresa mensualmente con el cierre contable un análisis de las cuentas por cobrar según su protección de conjunto con mercadotecnia y el asesor jurídico.
6	Asegurar el ingreso a banco.		6.1 Cheque mal elaborado o sin fondo.	Baja 3	Alta 3	Moderado 9	6.1.1. Darle seguimiento hasta tanto se haga efectivo el depósito.
7	Asegurar que estén definidas las responsabilidades individuales con la gestión de cobro.		7.1 Exista ambigüedad en la definición de las responsabilidades en la gestión de cobro.	Baja	Baja	Trivial	7.1.1 Definir las funciones de actuación sobre las cuentas por cobrar de los funcionarios de la empresa y que aparezca en su Profesiograma.

						Moderado 9	7.1.2 Instrumentar sistemas de pago donde se tenga en cuenta la actividad de CxC de cada funcionario o especialista.
						Moderado 9	7.1.3 Asegurar que cada factura sea elaborada cumpliendo los requerimientos generales establecidos en GEOCUBA y que su presentación al cliente se corresponde con lo contratado, en particular el cumplimiento real de etapas y la entrega efectiva de los resultados previstos.
8	Asegurar la facturación de la Mora.		8.1 Descuento y no prestar la debida importancia.	Baja 3	Alta 3	Importante 18	8.1.1 Toda cuenta fuera de término y no se aplique la mora en el plazo previsto, se exigirá responsabilidad disciplinaria y de existir daño o perjuicio aplicar la responsabilidad material.
9	Asegurar que las cuentas internas se paguen en los plazos previstos.		9.1 Indisciplina de pago.	Baja 3	Alta 3		9.1.1 Depurar responsabilidades y aplicar medidas disciplinarias al producirse cuentas internas fuera de término.
			9.2 Falta de liquidez de las empresas.	Media 6	Alta 3		9.2.1 Exigir que la empresa solicite un crédito que le permita cubrir las obligaciones
							9.2.2 Toda cuenta interna con una vejez superior a los 20 días será puesta en conocimiento del director general del grupo empresarial detallando las causas.

HOJA DE EVALUACIÓN (13): Proceso de cuentas por cobrar.

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
1	1.1.1 Establecer sistema de información de la capacidad financiera de los clientes.	X			
	1.1.2 No iniciar negocios con nuevos clientes hasta tanto se conozca su capacidad financiera demostrada (consultas con otros suministradores solicitud de estados financieros para contratos de monto significativo.	X			
	1.1.3 La firma de nuevos contratos con clientes que tengan pagos pendientes fuera de término producto de contratos anteriores, está sujeta a la liquidación previa de los adeudos pendientes por medio de letras de cambio domiciliadas a pagar en un plazo máximo de 90 días con la firma del consiguiente	X			

	suplemento contentivo del crédito comercial que se otorga. El importe a cobrar del nuevo contrato debe realizarse también a través de letras de cambio. Estos casos como cualquier crédito comercial, serán consultados previamente con el Director General de GEOCUBA por parte del director general de la entidad en cuestión. Para el caso de entidades no autorizadas a operar con letras de cambio que tengan deudas pendientes fuera de tiempo producto de contratos anteriores no se podrá firmar nuevos contratos hasta tanto no sea liquidada la deuda pendiente. (NCE.-59).				
	1.1.4 Informar al director de la empresa las nuevas facturas que se contabilizan y que el cliente tiene facturas vencidas.	X			
	1.2.5 Tener definido los aspectos críticos de la actividad de la empresa, las alternativas y plazos de solución. Mercadotecnia estará informada diariamente. Trabajar de conjunto en la confección de los contratos.	X			
	1.2.6 Tener definida la capacidad productiva y de ella la contratada.	X			
	1.2.7 Consultar cada oferta-solicitud-contrato con quien defina sus plazos de ejecución.	X			
	1.2.8 Producción debe revisar y estar de acuerdo con el contrato. Revisar surtido, volumen, plazo y aseguramientos necesarios.	X			
	1.4.1 Asegurar que cada contrato cuente con una programación objetiva.	X			
	1.3.2 Programar la certificación de la producción y la facturación y acordarla con el cliente, lo más temprano posible de acuerdo a lo acordado en el contrato.	X			
	1.5.1 Asegurar que cada contrato tenga establecidos los términos de pago (pago anticipado, pagos parciales para proyectos grandes, etc.) acorde con el objeto del contrato y el cliente. (NCE-58, 60)	X			
	1.5.2 Asegurar la participación de los dirigentes de Producción, Mercadotecnia, Economía, Finanzas y asesores jurídicos en los procesos contractuales y en la revisión final de los contratos. (NCE 89-92, 97)	X			
	1.5.3 Aplicar la variedad de instrumentos de pago previstos en la legislación vigente de forma diferenciada según el objeto del contrato, la forma de realizar las operaciones y el cliente (Letras de cambio, Cartas de Crédito confirmada etc.).(NCE-62)	X			
	1.5.4 Asegurar que el contrato tenga bien definido cómo y por quienes se realizará el proceso de facturación (NCE-57).	X			
	1.5.5 Asegurar que el contrato cuente con los elementos suficientes para la aplicación de reclamaciones por impago y responder argumentos respecto a la calidad de las producciones o servicios. (NCE en general)	X			
	1.5.6 Asegurar que cada contrato tenga establecido la forma de actuación ante situaciones de impago o insolvencia acreditada (NCE 60-64)	X			
	1.4.7 Elaborar creativamente los contratos; cada uno tiene algo diferente del más parecido.	X			
	1.5.2 Aplicar pago anticipado total.	X			
2	2.2.1 Facturar temprano en el mes y en el trimestre que permita los mayores cobros en el período.	X			
	2.2.2 El último mes de cada trimestre y la última decena de cada mes deben ser las mas bajas. (20 %)	X			
	2.2.3 El sistema de pago y estimulación, sobre todo de los jefes, debe contemplar, el despachar lo planteado por el objetivo en el mes, en nuestro caso debe ser mayor de .8 T/2, y tener en cuenta el ciclo de cobro.	X			
	2.1.4 Realizar la planificación operativa de la producción, desplazada con respecto al trimestre calendario con vistas a que la terminación y la venta no coincidan con el fin del trimestre.	X			
	2.2.1 Establecer gráficos de control estadístico que permitan detectar	X			

	las desviaciones y asegurar la calidad contratada.				
	2.3.2 Establecer indicadores que faciliten el control del punto anterior.	X			
	2.2.3 En el despacho de producción en la empresa, debe entregarse la prueba de que la producción está terminada (SNC 15) con cuño en el dorso el cual certifica la calidad; Además se presenta el acta de entrega al cliente, y sólo después de tener esto, se puede proceder a la firma de la factura. Ese cuño significa que la producción coincide con lo contratado.	X			
	2.4.3 Asegurar que las entregas por facturas se hagan con todo el rigor previsto.	X			
	2.4.4 Preparar al personal designado para facturar	X			
	2.4.5 Establecer mediante orden, personal autorizado a facturar.	X			
	2.4.3 Revisar con rigor cada factura a contabilizar y de inmediato exigir las correcciones necesarias, levantando acta en cada caso, no contabilizar el ingreso hasta tanto no se resuelva el error.	X			
3	3.2.1 Conocer el proceso de pago del cliente, sus aspectos críticos y personas que deciden.	X			
	3.1.2 Conciliar temprano y Comunicaciones, influyendo en los aspectos críticos para evitar se venza el plazo.	X			
	3.2.2 Aplicar en los casos que proceda la pre facturación (NCE-58, cuarta pleca).	X			
	3.1.4 Informar al director de la empresa las facturas que transcurrido 20 días de aceptadas no tienen conciliación con el cliente.	X			
	3.3.1 Tener bien definido el responsable de la gestión de cada cuenta.	X			
	3.2.2 Sistematizar reuniones de Comunica de la comunicación de las CxC, proyectando medidas preventivas y remediales.	X			
	3.3.2 Asegurar los medios de comunicaciones y de transportación necesarios.	X			
4	4.1.2 Incrementar el nivel de gestión con el cliente hasta lograr el cobro.	X			
	4.1.2 Renegociar y proteger la cuenta	X			
	4.1.3 Informar al director de la empresa semanalmente las facturas vencidas ese día y las próximas a vencer en los siguientes 7 días.	X			
	4.1.4 A partir del día 20 de vejez y de la acuerdo a la importancia de la cuenta el director de la empresa asume personalmente la gestión.	X			
5	5.1.4 Organizar el control con rigor para iniciar la reclamación al término del plazo.	X			
	5.1.5 Iniciar la demanda en el plazo previsto.	X			
	5.1.6 Definir responsabilidad ante cada cuenta que se valla fuera de término aplicando en consecuencia las medidas disciplinarias a tomar.	X			
	5.1.4 Informar al director de la empresa mensualmente con el cierre contable un análisis de las cuentas por cobrar según su protección de conjunto con mercadotecnia y el asesor jurídico.	X			
6	6.1.1. Darle seguimiento hasta tanto se haga efectivo el depósito.	X			

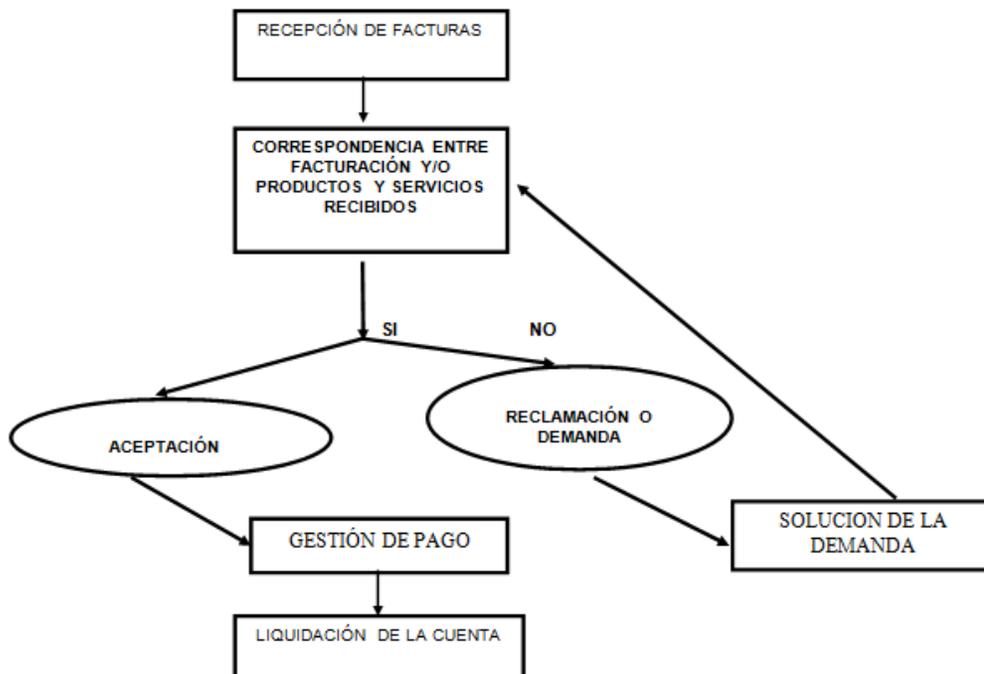
7	7.1.1 Definir las funciones de actuación sobre las cuentas por cobrar de los funcionarios de la empresa y que aparezca en su Profesiograma.	X			
	7.1.2 Instrumentar sistemas de pago donde se tenga en cuenta la actividad de CxC de cada funcionario o especialista.	X			
	7.1.3 Asegurar que cada factura sea elaborada cumpliendo los requerimientos generales establecidos en GEOCUBA y que su presentación al cliente se corresponde con lo contratado, en particular el cumplimiento real de etapas y la entrega efectiva de los resultados previstos.	X			
8	8.1.1 Toda cuenta fuera de término y no se aplique la mora en el plazo previsto, se exigirá responsabilidad disciplinaria y de existir daño o perjuicio aplicar la responsabilidad material.	X			
9	9.1.1 Depurar responsabilidades y aplicar medidas disciplinarias al producirse cuentas internas fuera de término.	X			
	9.2.1 Exigir que la empresa solicite un crédito que le permita cubrir las obligaciones.	X			
	9.2.2 Toda cuenta interna con una vejez superior a los 20 días será puesta en conocimiento del director general del grupo empresarial detallando las causas.	X			

**Anexo No. 32:**

**SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO(1): CUENTAS POR PAGAR**

**OBJETIVO GENERAL (2): GARANTIZAR NO TENER CUENTAS POR PAGAR PENDIENTES**

**PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):**



**HOJA DE EVALUACIÓN (4): CUENTAS POR PAGAR**

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Controlar los cheques en blanco, los emitidos y los cancelados.	C	1.1- No existe control sobre los cheques en blanco, los emitidos y los cancelados.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	1.1.1 Asegurar el control por el Jefe del área de economía de los cheques en blanco. 1.1.2 Controlar los cheques emitidos a través del Registro de Cheques Emitidos por proveedores y facturas. 1.1.3 Archivar los cheques cancelados en la medida que se van cancelando. 1.1.4 Archivar la copia de los cheques emitidos, una para la factura y la otra por su consecutivo. 1.1.5 Dividir también el Registro de Cheques Emitidos se divide para controlar las transferencias que se confeccionan como documento de pago.

2	Presentar a la firma los cheques acompañados con las facturas o documentos que originaron el pago	C	2.1- Se firman cheques sin tener en cuenta los documentos que justifican el mismo.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	2.1.1 Para firmar un cheque se velara porque traiga consigo el documento (Factura) que originó el pago.
3	Revisar los documentos que originaron el pago, antes de firmar los cheques	C	3.1- No se revisan las facturas que originan el pago.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	3.1.1 Las facturas deberán tener el cuño del proveedor.
							3.1.2 La fecha deberá coincidir con el período contable con el que se trabaja.
							3.1.3 En caso de un servicio recibido, la factura deberá estar firmada por la persona que recibió el mismo.
							3.1.4 En caso de un producto deberá estar adjunto a la factura el Informe de Recepción del almacén con la entrada.
							3.1.5 En el caso de la divisa se deberá revisar el 711 confeccionado con la compra realizada.
							3.1.6 Las personas que firman cheques deberán inicializar cada documento que origine un pago, evitando los pagos dobles o falsificación de facturas.
4	Dejar constancia en los documentos que originan el pago, que el mismo se efectuó.	C	4.1 Cuando se observa una factura no se sabe si la misma se pagó o no.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	4.1.1 Una vez que se reciben los cheques firmados se procede a poner el cuño de pagado y el número del cheque por cual se hizo efectivo el mismo.
5	Archivar las facturas una vez pagadas, por proveedores.	C	5.1- Las facturas se archivan juntas una vez que se paga.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	5.1.1 Las facturas se archivan por proveedores una vez que se efectuó el pago y con la copia del cheque por el cual se hizo efectivo el mismo.
							5.1.2 Las facturas que quedan pendientes de pago se archivan juntas hasta que se confeccione el cheque correspondiente.
6	Contabilizar correcta y diariamente las operaciones de pagos.	C	6.1- Las operaciones de pagos se acumulan y al final de cada mes se contabilizan	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	6.1.1 Las operaciones de pago se contabilizan diariamente, cumpliendo con el principio de registro.
7	Controlar las cuentas por pagar mediante un Submayor por edades.	C	7.1- Las Cuentas por Pagar no tienen Submayor y se desconocen las vencidas.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	7.1.1 Las cuentas por pagar se controlan mediante un Submayor, por edades, brindando información a la Dirección para que la misma priorice los pagos a efectuar, teniendo en cuenta el vencimiento de las mismas y la disponibilidad de la entidad.
8	Presentar al Banco Resolución con las firmas autorizadas para efectuar pagos.	C	8.1 Cualquiera persona tiene firma para efectuar pagos mediante cheques y transferencias.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	8.1.1 Para efectuar pagos mediante cheques y transferencias sólo tienen autorización las firmas que

							decida la entidad. Generalmente se toman dos principales y dos secundarias. Las principales son la del Director de la Entidad y la del Económico. Las secundarias son la del segundo de la entidad y el contador principal. Estos últimos firmarán en ausencia de las primeros, manteniendo siempre la referencia cruzada.
9	Mantener actualizados los cheques en tránsito, o sea pendientes de débito por el banco	C	9.1 Los cheques en tránsito se mantienen en la conciliación y en el registro de disponibilidad más tiempo del establecido	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	<p>9.1.1 Los cheques en tránsito después de los 30 días de emitidos se procederá a su cancelación según lo establecido en el SC<sub>2</sub></p> <p>9.1.2 Deberá cuidarse que tanto en el registro de disponibilidad como en la conciliación bancaria no existan cheques en tránsito envejecidos.</p>
10	Realizar la conciliación bancaria en ambas monedas por personas que no emiten cheques.	C	10.1 No existe contrapartida entre las personas que tienen bajo su custodia y confeccionan los cheques y las que realizan las conciliaciones	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	<p>10.1.1 Separar las funciones de recepción en el almacén, de autorización de pago y de firma del cheque para su liquidación</p> <p>10.1.1 Para un mejor control y buscando la contrapartida de las operaciones, las conciliaciones bancarias las confeccionará personal diferente a quien controla y efectúa los pagos mediante la emisión de cheques.</p> <p>10.1.2 Las conciliaciones bancarias se revisan por el jefe del área económica de la entidad.</p>
11	Controlar por personal adecuado los estados de cuenta de banco en ambas monedas	C	11.1 Cualquier persona archiva los estados de cuenta de banco en ambas monedas	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	<p>11.1.1 Los estados de cuenta de banco en ambas monedas son archivado por quien realice la conciliación bancaria y lleve el registro de disponibilidad, controlando los importes que muestran los mismos y realizando las reclamaciones pertinentes.</p>
12	Controlar correctamente los pagos anticipados	C	12.1- Los pagos anticipados se efectúan a cualquier empresa y con cualquier documento.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	<p>12.1.1 Los pagos anticipados se efectúan mediante un expediente que se habilita por proveedor.</p> <p>12.1.2 Sólo se efectúan pagos anticipados con los proveedores autorizados.</p> <p>12.1.3 El expediente deberá contar con una prefectura, acuñada y con las firmas correspondientes de ambas partes; un modelo dónde se deje</p>

							claro la fecha de la entrada de los productos o la prestación de servicio que se reciba, dónde quede registrado el número de cheque que se emitió y se fija un responsable que no dejará que este pago se venza.
							12.1.4 Los pagos anticipados no deberán presentar saldos envejecidos, es decir, mayor que 30 días o según los pactados con los proveedores.
		C	12.2 Rebajan los pagos anticipados sin los documentos aprobados.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	12.2.1 Los pagos anticipados podrán ser rebajados mediante la factura firmada por ambas partes de que se prestó el servicio requerido o se efectuó la compra solicitada.
							12.2.2 En caso de compra a la factura se deberá anexar el Informe de Recepción como hago constar que entraron los productos requeridos.
							12.2.3 En caso de un servicio, deberá aparecer en el dorso de la factura la firma y la conformidad con el servicio recibido del jefe que solicitó el mismo.
13	Controlar las devoluciones y reclamaciones y efectuar los pagos pendientes	C	13.1 No se controlan correctamente las devoluciones y reclamaciones	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	13.1.1 Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
		O,R	13.2 No se liquidan oportunamente las cuentas pendientes.	Baja 0.1	Alta 3	Moderado 0.3	13.2.1 Liquidar en tiempo los préstamos bancarios recibidos
							13.2.2 Los efectos por pagar se deberán registrar correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos oportunamente.

**HOJA DE EVALUACIÓN (13): CUENTAS POR PAGAR**

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
1	1.1.1 Asegurar el control por el Jefe del área de economía de los cheques en blanco.	X			
	1.1.2 Controlar los cheques emitidos a través del Registro de Cheques Emitidos por proveedores y facturas.	X			
	1.1.4 Archivar los cheques cancelados en la medida que se van cancelando.	X			
	1.1.4 Archivar la copia de los cheques emitidos, una para la factura y la otra por su consecutivo.	X			
	1.1.5 Dividir también el Registro de Cheques Emitidos se divide para controlar las transferencias que se confeccionan como documento de pago.	X			

2	2.1.1 Para firmar un cheque se velara porque traiga consigo el documento (Factura) que originó el pago.	X			
3	3.1.1 Las facturas deberán tener el cuño del proveedor.	X			
	3.1.2 La fecha deberá coincidir con el período contable con el que se trabaja.	X			
	3.1.3 En caso de un servicio recibido, la factura deberá estar firmada por la persona que recibió el mismo.	X			
	3.1.4 En caso de un producto deberá estar adjunto a la factura el Informe de Recepción del almacén con la entrada.	X			
	3.1.5 En el caso de la divisa se deberá revisar el 711 confeccionado con la compra realizada.	X			
	3.1.6 Las personas que firman cheques deberán inicializar cada documento que origine un pago, evitando los pagos dobles o falsificación de facturas.	X			
4	4.1.2 Una vez que se reciben los cheques firmados se procede a poner el cuño de pagado y el número del cheque por cual se hizo efectivo el mismo.	X			
5	5.1.3 Las facturas se archivan por proveedores una vez que se efectuó el pago y con la copia del cheque por el cual se hizo efectivo el mismo.	X			
	5.1.4 Las facturas que quedan pendientes de pago se archivan juntas hasta que se confeccione el cheque correspondiente.	X			
6	6.1.2 Las operaciones de pago se contabilizan diariamente, cumpliendo con el principio de registro.	X			
7	7.1.2 Las cuentas por pagar se controlan mediante un Submayor, por edades, brindando información a la Dirección para que la misma priorice los pagos a efectuar, teniendo en cuenta el vencimiento de las mismas y la disponibilidad de la entidad.	X			
8	8.1.1 Para efectuar pagos mediante cheques y transferencias sólo tienen autorización las firmas que decida la entidad. Generalmente se toman dos principales y dos secundarias. Las principales son la del Director de la Entidad y la del Económico. Las secundarias son la del segundo de la entidad y el contador principal. Estos últimos firmarán en ausencia de las primeros, manteniendo siempre la referencia cruzada.	X			
9	9.1.3 Los cheques en tránsito después de los 30 días de emitidos se procederá a su cancelación según lo establecido en el SC.	X			
	9.1.4 Deberá cuidarse que tanto en el registro de disponibilidad como en la conciliación bancaria no existan cheques en tránsito envejecidos.	X			
10	10.1.2 Separar las funciones de recepción en el almacén, de autorización de pago y de firma del cheque para su liquidación	X			
	10.1.2 Para un mejor control y buscando la contrapartida de las operaciones, las conciliaciones bancarias las confeccionará personal diferente a quien controla y efectúa los pagos mediante la emisión de cheques.	X			
	10.1.2 Las conciliaciones bancarias se revisan por el jefe del área económica de la entidad.	X			
11	11.1.2 Los estados de cuenta de banco en ambas monedas son archivado por quien realice la conciliación bancaria y lleve el registro de disponibilidad, controlando los importes que muestran los mismos y realizando las reclamaciones pertinentes.	X			
12	12.1.1 Los pagos anticipados se efectúan mediante un expediente que se habilita por proveedor.	X			
	12.1.3 Sólo se efectúan pagos anticipados con los proveedores autorizados.	X			

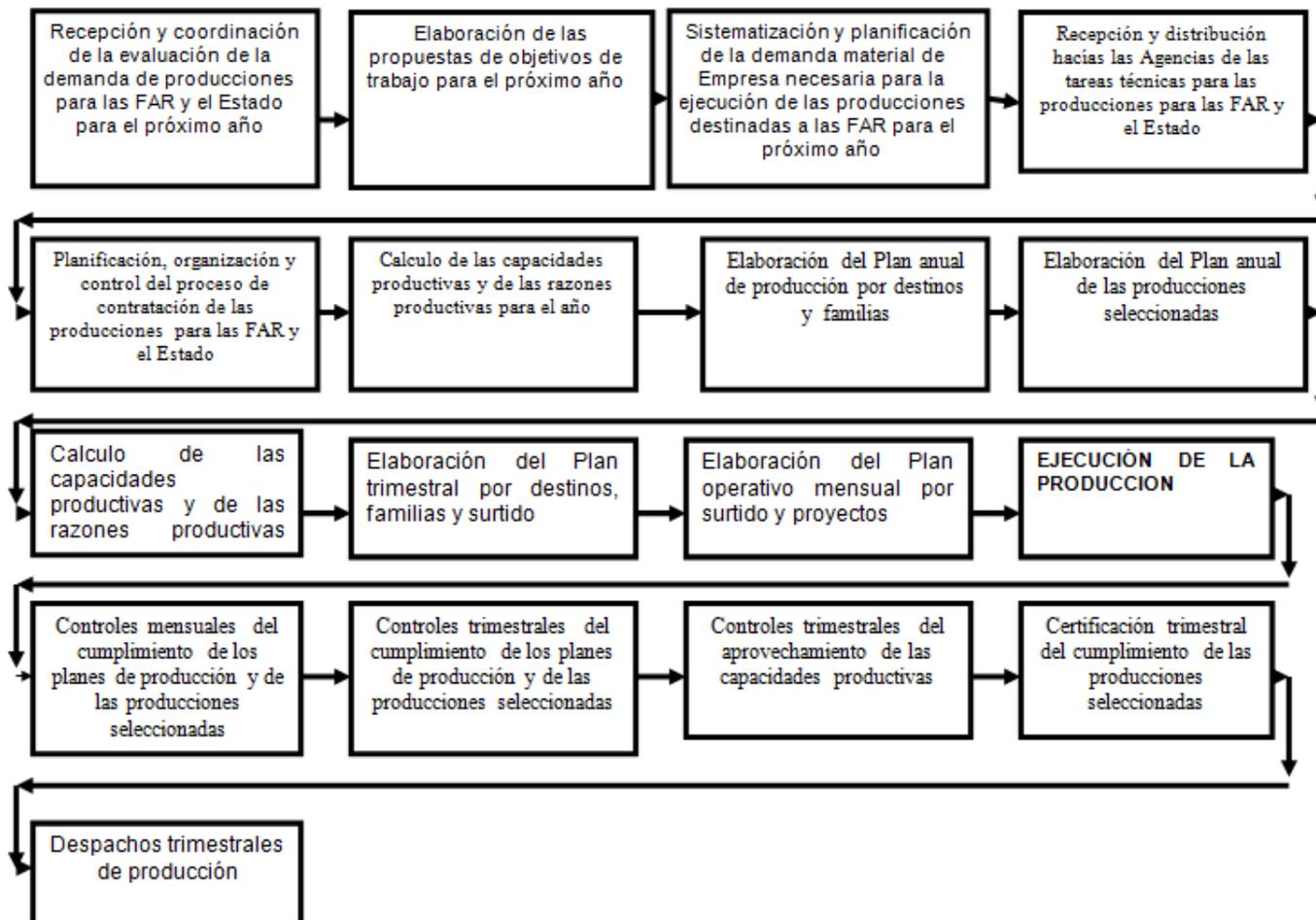
	12.1.4 El expediente deberá contar con una prefectura, acuñada y con las firmas correspondientes de ambas partes; un modelo dónde se deje claro la fecha de la entrada de los productos o la prestación de servicio que se reciba, dónde quede registrado el número de cheque que se emitió y se fija un responsable que no dejará que este pago se venza.	X			
	12.1.4 Los pagos anticipados no deberán presentar saldos envejecidos, es decir, mayor que 30 días o según los pactados con los proveedores.	X			
	12.2.4 Los pagos anticipados podrán ser rebajados mediante la factura firmada por ambas partes de que se prestó el servicio requerido o se efectuó la compra solicitada.	X			
	12.2.5 En caso de compra a la factura se deberá anexar el Informe de Recepción como hago constar que entraron los productos requeridos.	X			
	12.2.6 En caso de un servicio, deberá aparecer en el dorso de la factura la firma y la conformidad con el servicio recibido del jefe que solicitó el mismo.	X			
13	13.1.1 Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.	X			
	13.2.3 Liquidar en tiempo los préstamos bancarios recibidos	X			
	13.2.4 Los efectos por pagar se deberán registrar correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos oportunamente.	X			

**Anexo No. 33:**

**SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1): ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION.**

**OBJETIVO GENERAL (2):** PERFECCIONAR EL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MANERA QUE SU SISTEMA DE INFORMACIÓN PERMITA CORREGIR LAS DESVIACIONES QUE SE PRODUZCAN EN CORRESPONDENCIA CON EL SISTEMA DE CONTROL DE LA CALIDAD.

**PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):**



**HOJA DE EVALUACIÓN (4): ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION.**

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Cumplimiento del Plan de Producción del Año y Producciones seleccionadas	O	1.1 Incumplimiento del Plan de Producción y las Producciones Seleccionadas.	Baja 1	Baja 1	Trivial 1	1.1.1 Recepción, coordinación, sistematización y planificación de la demanda material necesaria para la ejecución de las

							producciones destinadas a la ONHG y las FAR para el próximo año.
							1.1.2 Organizar la producción de manera que se cumpla el plan de forma eficiente, con la ritmicidad mensual requerida, obteniendo con ello un cumplimiento trimestral del 25%, 51%, 76 % y 100%.
							1.1.3 Organizar la ejecución de los proyectos del Estado y las FAR (producción seleccionada) a más del 90% en los trimestres y el 100% en el año.
2	Organizar el Sistema para la programación y control de la producción.	O	2.1 Desorganización del Flujo productivo.	Baja 3	Baja 1	Trivial 3	2.1.1 Organizar el cálculo y el control del aprovechamiento de las capacidades productivas, tanto en artes gráficas como en el resto de las familias y equipos.
							2.1.2 Realizar la programación de la producción a partir de los proyectos contratados.
			2.2 No existencia de Documentos Rectores	Baja 1	Baja 1	Trivial 1	2.2.1 Verificar la existencia y correcta instrumentación de los siguientes Documentos Rectores: a) Manual de Producción. b) Expediente de perfeccionamiento actualizado. c) Funciones de las áreas de producción. d) Existencia de Profesiogramas de los funcionarios y especialistas de producción. e) Metodologías: ✓ Metodologías de la Planificación, Organización y Control de la producción ✓ Metodologías para el Cálculo de Cap. Prod. en Artes Gráficas ✓ Metodologías para el Cálculo de Cap. Prod. en Hid. y Geod. ✓ Metodologías para la Planif. Organiz. y Control

							de Prod. Seleccionadas. ✓ Orden del Director General estableciendo la Organización de los Despachos de Producción.
			2.3 No existencia y mal llenado de los documentos o modelos	Baja 3	Baja 1	Trivial 3	2.3.1 Que existan y estén correctamente llenados los siguientes documentos o modelos: ✓ Existencia del (Plan del Año y por trimestres de las Unidades subordinadas). ✓ Documento para el (Cálculo CP Máquinas de Impresión). ✓ Documento para el (Control Aprob. Cap. Prod. Maq. Impresión.). ✓ Documento para el (Cálculo CP en Hidrog. y Geodesia). ✓ Documento para el (Control Aprob. Cap. Prod. Hid. y Geod). ✓ Existencia del (Plan Trim.deProd.XDest. y Familias.) ✓ Existencia del (Plan Triade Producción. X Proyectos). ✓ Existencia del (Plan de las Produc. Seleccionadas). ✓ Existencia de documento de (Certificac. de las Prod. Seleccionadas) Trimestral. ✓ Existencia de documento de (Cumplim. X Agencias de la Prod. Seleccionadas) Trimestral. ✓ Indicación 30 del 2002 del Director General del Grupo Empresarial (Trimestral). ✓ Parte de Afectaciones a la producción para el Año y por Trimestres. (Trimestral). ✓ Existencia de documento de (Control Cumplim. Acuerdos Desp.deProd). ✓ Existencia de la Agendas para los despachos de producción.
3	Organizar el Plan de producción en función del programa de mantenimientos preventivos de los	O	3.1 Roturas del equipamiento.	Medio 6	Baja 3	Tolerable 18	3.1.1 Conocer al elaborar la programación de la Producción el Plan de Mantenimiento preventivo de los equipos.

	equipos.						
4	Cumplimientos de los Planes de medidas, Objetivos y tareas en el año.	C	4.1 No cumplimiento de los planes de medidas.	Baja 1	Baja 1	Trivial 1	4.1.1 Existencia de planes de medidas de controles anteriores y su cumplimiento.
			4.2 No cumplimiento de los Objetivos y tareas en el año.	Baja 3	Baja 1	Trivial 3	4.2.1 Control al cumplimiento de los objetivos y tareas.
							4.2.2 Control (Trimestral o Mensual) de los indicadores evaluativos del cuadro de Mando.
5	Cumplimiento del Sistema de Información	C	5.1 No se cumpla correctamente el Sistema de información de la Producción	Baja 3	Baja 1	Trivial 3	5.1.1 Controlar que se cumpla correctamente las siguientes las informaciones establecidas en la tabla de reportes regulares.

**HOJA DE EVALUACIÓN (13): ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION.**

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
1	1.1.1 Recepción, coordinación, sistematización y planificación de la demanda material necesaria para la ejecución de las producciones destinadas a las FAR y el Estado para el próximo año.	x			
	1.1.2 Organizar la producción de manera que se cumpla el plan de forma eficiente, con la ritmicidad mensual requerida, obteniendo con ello un cumplimiento trimestral del 24%, 51%, 76 % y 100%.	x			
	1.1.3 Organizar la ejecución de los proyectos del Estado y las FAR (producción seleccionada) a más del 90% en los trimestres y el 100% en el año.	x			
2	2.1.1 Organizar el cálculo y el control del aprovechamiento de las capacidades productivas, tanto en artes gráficas como en Cartografía Digital y Estaciones Totales.	x			
	2.1.2 Realizar la programación de la producción a partir de los proyectos contratados.	x			
	2.2.1 Verificar la existencia y correcta instrumentación de los Documentos Rectores: a) Manual de Producción. b) Expediente de perfeccionamiento actualizado. c) Funciones de las áreas de producción. d) Metodologías: ✓ Metodologías de la Planificación, Organización y Control de la producción ✓ Metodologías para el Cálculo de Cap. Prod. en Artes Gráficas. ✓ Metodologías para el Cálculo de Cap. Prod. en Hid. y	x			

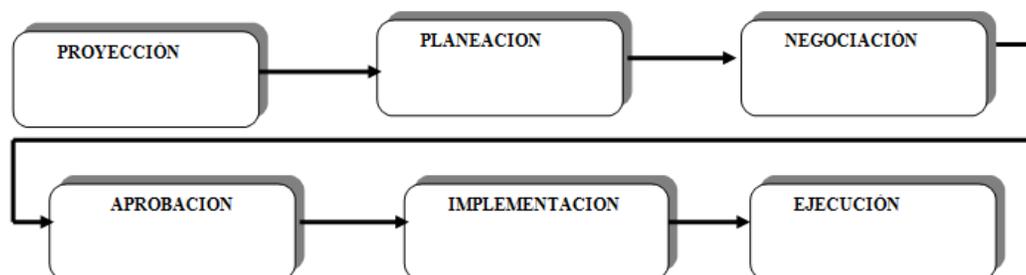
	<p>Geod.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodologías para la Planif. Organiz. y Control de Prod. Seleccionada.</li> <li>✓ Orden del Dtor estableciendo la Organización de los Despachos de la Producción.</li> </ul>				
	<p>2.3.1 Que existan y estén correctamente llenados los siguientes documentos o modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia del Plan del Año y por trimestres de las Unidades subordinadas.</li> <li>✓ Documento para el Cálculo CP Máquinas de Impresión.</li> <li>✓ Documento para el Control Aprov.Cap. Prod. Maq. Impresión.</li> <li>✓ Documento para el Cálculo CP en Hidrog. y Geodesia.</li> <li>✓ Documento para el Control Aprov. Cap. Prod. Hid. y Geod.</li> <li>✓ Existencia del Plan de Prod.XDest. y Familias.</li> <li>✓ Existencia del Plan Trim. de Producción. X Proyectos.</li> <li>✓ Existencia del Plan de las Producciones Seleccionadas.</li> <li>✓ Existencia de documento de (Certificac. de las Prod. Seleccionadas) Trimestral.</li> <li>✓ Existencia de documento de Certificación del cumplimiento de la Prod. Seleccionada.</li> <li>✓ Indicación 30 del Director General del Grupo Empresarial (Trimestral).</li> <li>✓ Existencia de documento de Control Cumplim. Acuerdos Despachos de Producción.</li> <li>✓ Existencia de la Agendas para los despachos de producción.</li> </ul>	<b>x</b>			
<b>4</b>	4.1.1 Existencia de planes de medidas de controles anteriores y su cumplimiento.	<b>x</b>			
	4.2.1 Control al cumplimiento de los objetivos y tareas.	<b>x</b>			
	4.2.2 Control Trimestral o Mensual de los indicadores evaluativos del cuadro de Mando.	<b>x</b>			
<b>5</b>	5.1.1 Controlar que se cumpla correctamente las informaciones contenidas en la tabla de reportes regulares.	<b>x</b>			

### Anexo No. 34:

#### SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1): DE NEGOCIOS.

**OBJETIVO GENERAL (2):** Desarrollar negocios de alto interés económico y social con el fin que incrementen la presencia de GEOCUBA CIENFUEGOS en el mercado nacional y en el exterior.

#### PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):



#### HOJA DE EVALUACIÓN (4): DE NEGOCIOS.

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
1	Contar con una cartera de negocios que permita obtener utilidades crecientes en MLC.	O	1.1 Incluir en la cartera negocios con limitaciones profesionales, tecnológicas, productivas y organizacionales.	3	7.0	21.0	1.1.1 Definir a priori para cada negocio de la cartera cuales son las limitaciones profesionales, tecnológicas, productivas y organizacionales. Establecer los potencialmente más ventajosos.
		O,F	1.2 No proponer oportunamente la ejecución de negocios que por sus características impulsen el desarrollo de la empresa y/o del Grupo.	1	3.0	3.0	1.2.1 Realizar valoraciones periódicas sobre la conveniencia de proponer nuevos productos y/o servicios
2	Definir las bases económicas-financieras y realizar la planeación de cada negocio.	O,F	2.1 Aunque existe información de mercados no están definidas las bases económicas-financieras para la realización del negocio.	1	3.0	3.0	2.1.1 Tener definido los Recursos Humanos y Activos Fijos disponibles para la ejecución del negocio.  2.1.2 Contar con la definición de las necesidades de inversiones y su valorización.  2.1.3 Realizar la evaluación Económica y Financiera del negocio y el pronóstico de Flujo de Caja.
		F	2.2 Planear negocios sin Factibilidad.	0.1	1.0	0.1	2.2.1 Realizar el Estudio de Factibilidad del negocio.
3	Consolidar toda la información del Socio,	C	3.1 La documentación del negocio no se elabora de	0.1	1.0	0.1	3.1.1 Elaborar la propuesta cumpliendo todo lo

	mercado, Económica, Financiera y Contractual del Negocio en una propuesta aprobable por las instancias superiores.		acuerdo a lo establecido en la Orden 102 del 2000 del Director General de GEOCUBA y en la "Metodología para la Presentación de Propuestas de Inversiones y/o Negocios al Grupo de Administración Empresarial y/o Orden 13/2201 del Director General del Grupo				establecido en la Orden 102 del 2000 del Director General de GEOCUBA y en la "Metodología para la Presentación de Propuestas de Inversiones y/o Negocios al Grupo de Administración Empresarial" del 6/03/02.
--	--	--	---	--	--	--	---

**HOJA DE EVALUACIÓN (13): DE NEGOCIOS.**

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
<b>NEGOCIOS</b>					
1	1.1.1 Definir a priori para cada negocio de la cartera cuales son las limitaciones profesionales, tecnológicas, productivas y organizacionales. Establecer los potencialmente más ventajosos.	x			
	1.2.1 Realizar valoraciones periódicas sobre la conveniencia de proponer nuevos negocios.	x			
2	2.1.1 Tener definido los Recursos Humanos y Activos Fijos disponibles para le ejecución del negocio.	x			
	2.1.2 Contar con la definición de las necesidades de inversiones y su valorización.	x			
	2.1.3 Realizar la evaluación Económica y Financiera del negocio y el pronóstico de Flujo de Caja.	x			
	2.2.1 Realizar el Estudio de Factibilidad del negocio.	x			
3	3.1.1 Elaborar la propuesta cumpliendo todo lo establecido en la Orden 102 del 2000 del Director General de GEOCUBA y en la "Metodología para la Presentación de Propuestas de Inversiones y/o Negocios al Grupo de Administración Empresarial" del 6/03/02.	x			

### Anexo No. 35:

#### SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1):SERVICIO AL CLIENTE.

**OBJETIVO GENERAL (2):** Atender y cubrir las solicitudes y necesidades y expectativas de los clientes de forma eficaz y que redunde en beneficio de la organización.

#### PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):



#### HOJA DE EVALUACIÓN (4): SERVICIO AL CLIENTE.

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
1	Atender las peticiones de información del cliente de manera expedita y eficaz.	O	1.1 Sistemas de información inadecuados.	3	3.0	9.0	1.1.1 Mantener actualizada la información sobre servicios y productos.
			1.2 Personal carente de formación.	3	3.0	9.0	1.2.1 Proporcionar formación inicial y periódica al personal sobre productos y servicios; y servicio al cliente.
							1.2.2 Ofrecer una imagen favorable a los clientes por parte de los jefes de Dpto. y de proyectos y conocimiento de los productos y servicios por parte de éstos.
2	Cubrir las necesidades de servicio al cliente con el fin de hacer avanzar los objetivos de mercadotecnia y ventas	O	2.1 Desconocimiento de los objetivos de mercadotecnia y ventas.	3	7.0	21.0	2.1.1 Comprensión por parte de los jefes Dpto. y jefes de proyectos de los objetivos comunes a mercadotecnia y ventas y servicio al cliente.
3	Asegurar que las normas sobre garantías están en línea con las estrategias de mercadotecnia y financieras	O	3.1 información de mercadotecnia imprecisa	3	3.0	9.0	3.1.1 Asegurarse de que al establecer las garantías se tiene en cuenta la información de necesidades del cliente y políticas de la competencia.
4	Realizar las instalaciones de manera correcta, eficaz y puntual.	O	4.1 Personal carente de formación.	Baja	Baja	Trivial	4.1.1 Dar a los jefes de proyectos e instaladores formación inicial y periódica sobre las técnicas de instalación para cada uno de los servicios.
							4.1.2 Supervisar las quejas de los clientes relacionadas con la instalación de los productos.
							4.1.3 Verificar periódicamente el funcionamiento de la instalación de los productos.

			4.2 Servicio no suficientemente concluido.	3	7.0	21.0	4.2.1 Asegurar cumplimiento estricto de lo contratado.
5	Actualizar al cliente sobre actualizaciones del servicio que le permitan nuevas prestaciones.	O	5.1 Información no disponible o imprecisa.				5.1.1 Actualizar periódicamente nuevas prestaciones en los servicios instalados a clientes.
6	Investigar y dar respuesta a las peticiones de servicio del cliente de la manera más eficaz y con puntualidad.	O	6.1 Número insuficiente de representantes de servicio al cliente o de personal de servicio.	1	3.0	3.0	6.1.1 Mantener niveles de personal adecuados y organizar la actividad de servicio al cliente de la manera más eficaz.
			6.2 Personal de servicio inadecuadamente formado				6.2.1 Formar adecuadamente al personal vinculado a la actividad.
7	Mantener implementada y actualizada la documentación	C	7.1 No tener documentada e implementada la documentación				7.1.1 Darle Cumplimiento al P-11-3 Relacionado con el servicio de Post-Venta. Cumplir con el DG-11-3-01

**HOJA DE EVALUACIÓN (13): SERVICIO AL CLIENTE.**

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
1	1.1.1 Mantener actualizada la información sobre servicios y productos.	x			
	1.2.1 Proporcionar formación inicial y periódica al personal sobre productos y servicios; y servicio al cliente.	x			
	1.2.2 Ofrecer una imagen favorable a los clientes por parte de los jefes de Dpto. y de proyectos y conocimiento de los productos y servicios por parte de éstos.	x			
2	2.1.1 Comprensión por parte de los jefes Dpto. y jefes de proyectos de los objetivos comunes a mercadotecnia y ventas y servicio al cliente.	x			
3	3.1.1. Asegurarse de que al establecer las garantías se tiene en cuenta la información de necesidades del cliente y políticas de la competencia.	x			
4	4.1.1 Dar a los jefes de proyectos e instaladores formación inicial y periódica sobre las técnicas de instalación para cada uno de los servicios.	x			
	4.1.2 Supervisar las quejas de los clientes relacionadas con los productos y/o servicios. Mantener actualizado el registro Quejas y Reclamaciones DG SID 3421.1.14	x			
	4.1.3 Verificar periódicamente el funcionamiento de la instalación de los productos.	x			
	4.2.1 Asegurar el cumplimiento estricto del contrato.	x			

TRABAJO DE DIPLOMA

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GRÁFICA GEOCUBA CIEINFUEGOS.

ANEXOS:



---

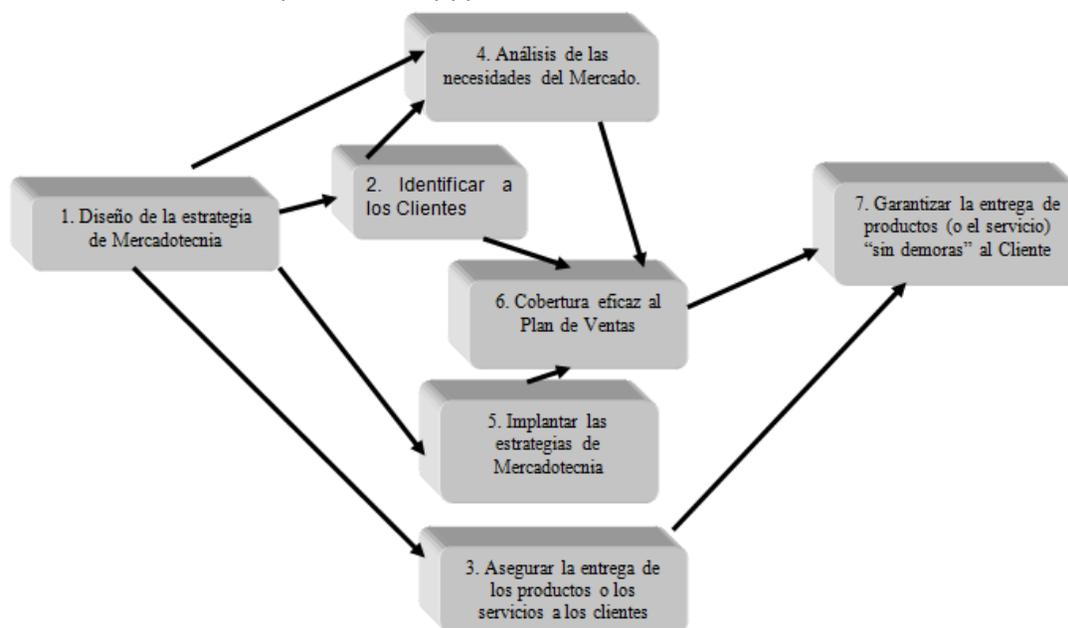
5	5.1.1 Actualizar periódicamente nuevas prestaciones en los servicios instalados a clientes.	x			
6	6.1.1 Mantener niveles de personal adecuados y organizar la actividad de servicio al cliente de la manera más eficaz.	x			
	6.2.1 Formar adecuadamente al personal vinculado a la actividad.	x			
7	7.1 Darle Cumplimiento al P-11-3 Relacionado con el servicio de Post-Venta.  Cumplir con el DG-11-3-01	x			

**Anexo No. 36:**

**SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1): Mercadotecnia y Ventas en el Mercado Nacional.**

**OBJETIVO GENERAL (2):** Determinar las necesidades y deseos de los mercados metas y adaptar la organización para satisfacer estas necesidades de modo más efectivo y eficiente que la competencia, buscando ganar una tasa satisfactoria de retorno para la inversión del capital.

**PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):**



**HOJA DE EVALUACIÓN (4): Mercadotecnia y Ventas en el Mercado Nacional.**

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>							
1	Diseñar las estrategias de Mercadotecnia, a partir del estudio de los mercados y clientes teniendo en cuenta los factores de la competencia, legislativos, de entorno comercial, y de cualquier otra índole que puedan influir, así como los cambios potenciales en dichos factores.	O C	1.1 No proyectar ni realizar estudios de mercados o hacerlo deficientemente.	3	7.0	21.0	1.1.1 Garantizar la preparación adecuada al personal de la actividad de Mercadotecnia.
			1.2 Información inadecuada sobre los factores que pueden influir en la estrategia de Mercadotecnia.	6	7.0	42.0	1.2.1 Contratar personal de Mercadotecnia con experiencias en las actividades de la Empresa y del Grupo. 1.2.2 Conocer las nuevas legislaciones y normativas que puedan afectar a la Empresa.
			1.3 Elaboración de una estrategia	6	7.0	42.0	1.3.1 Elaborar las

			deficiente				estrategias con un trabajo del colectivo que incluya a todos los niveles.
2	Identificar a los clientes potenciales y reales y desarrollar estrategias de Mercadotecnia para influir en ellos con la finalidad de que compren los productos y/o los servicios de la empresa y/o el grupo.	O	2.1 Información imprecisa, impuntual o no disponible sobre los precios, los productos, los clientes (reales o potenciales), la publicidad y la promoción.	6	7.0	42.0	2.1.1 Realizar investigaciones de mercado.
	Dar una cobertura eficaz a los objetivos de los Planes de venta	O	2.2 Desconocimiento de los clientes potenciales por parte del personal que realiza las ventas.	3	3.0	9.0	2.2.1 Comunicar los resultados de las investigaciones de mercado a todo el personal que realiza ventas.
			2.3 Desconocimiento de las necesidades del Mercado.				2.3.1 Evaluar las estrategias de precios en relación con los productos (o servicios) y los precios de la competencia.
							2.3.2 Evaluar la eficacia de la publicidad y la promoción.
3	Mantener y asegurar la venta de los productos ya establecidos, a los clientes, en el momento oportuno y con el menor coste de distribución posible.	O	3.1 Número limitado de distribuidores adecuados.	3	7.0	21.0	3.1.1 Identificar y evaluar acuerdos de distribución alternativos.
			3.2 Información incompleta o imprecisa sobre los clientes.	6	7.0	42.0	3.2.1 Proporcionar información para un buen conocimiento de los productos o servicios.
							3.2.2 Mantener un sistema de información completo, sobre los clientes, o cuanta información adicional pueda ser útil para comercializar los productos o servicios de la empresa y/o Grupo.
4	Garantizar la entrega del producto (o del servicio), "sin demoras", al Cliente	O	4.1 Pérdida de los pedidos de ventas.	3	3.0	9.0	4.1.1 Pre numerar los pedidos de venta e investigar los documentos que falten.
5	Mantener los registros instrumentados y actualizados	C	5.1 No tener los registros instrumentados y actualizados	3	3.0	9.0	5.1.1 Actualizar los registros e implementar los documentos que falten. Que tengan implementado el P-11-2 y P-11-4 Verificar que existen los Sgtes DG: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estado De La Contratación Semanal</li> <li>❖ DG-11-4-01 Registro de Solicitudes</li> </ul>

								<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ DG-11-4-02 Solicitud de producto o servicio.</li> <li>❖ DG-11-4-03 Acta de No Prestación</li> <li>❖ DG-11-4-04 Registro de Ofertas Entregadas</li> <li>❖ DG-11-4-05 Control de los bienes del cliente</li> <li>❖ DG-11-4-06 Modelo de revisión del Contrato</li> <li>❖ DG-11-4-07 Registro de Contratos.</li> <li>❖ DG SID 3421.1.14 Registro de Quejas o Reclamaciones de los Clientes</li> <li>❖ DG-11-4-08: Encuestas para la evaluación de la calidad.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

**HOJA DE EVALUACIÓN (13): Mercadotecnia y Ventas en el Mercado Nacional.**

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
<b>GESTION DE LAS ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA</b>					
1	1.1.1 Garantizar la preparación adecuada al personal de la actividad de Mercadotecnia.	x			
	1.2.1 Contratar personal de Mercadotecnia con experiencia en las actividades de la Empresa y/o del Grupo.	x			
	1.2.2 Conocer las nuevas legislaciones y normativas que puedan afectar a la Empresa y / o al Grupo.	x			
	1.3.1 Elaborar las estrategias con un trabajo del colectivo que incluya a todos los niveles.	x			
2	2.1.1 Realizar investigaciones de mercado y analizar las tendencias económicas, de los clientes, el entorno y logrando un posicionamiento en el mercado de nuestros productos y/o servicios logrando cumplir con las expectativas de los clientes.	x			
	2.2.1 Comunicar los resultados de las investigaciones de mercado a todo el personal que realiza ventas.	x			
	2.3.1 Evaluar las estrategias de precios en relación con los productos (o servicios) y los precios de la competencia.	x			
	2.3.2 Evaluar la eficacia de la publicidad y la promoción.	x			

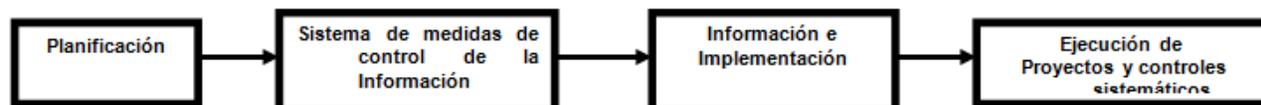
3	3.1.1 Identificar y evaluar acuerdos de distribución alternativos.	x			
	3.2.1 Proporcionar información para un buen conocimiento de los productos o servicios.	x			
	3.2.2 Mantener actualizado el Registro de Clientes establecido por la Empresa con los sgtes. Datos: No. Destino, Cliente, Dirección y Teléfono, Funcionario Responsable, Necesidades del Cliente, Beneficios Generales y/o específicos	x			
4	4.1.1 Pre numerar los pedidos de venta e investigar los documentos que falten.	x			
5	<p>5.1.1 Actualizar los registros e implementar los documentos que falten.</p> <p><b>Que tengan implementado el P-11-2 y P-11-4</b> Verificar que existen los Sgtes DG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estado De La Contratación Semanal</li> <li>❖ DG-11-4-01 Registro de Solicitudes</li> <li>❖ DG-11-4-02 Solicitud de producto o servicio.</li> <li>❖ DG-11-4-03 Acta de No Prestación</li> <li>❖ DG-11-4-04 Registro de Ofertas Entregadas</li> <li>❖ DG-11-4-05 Control de los bienes del cliente</li> <li>❖ DG-11-4-06 Modelo de revisión del Contrato</li> <li>❖ DG-11-4-07 Registro de Contratos.</li> <li>❖ DG SID 3421.1.14 Registro de Quejas o Reclamaciones de los Clientes</li> <li>❖ DG-11-4-08: Encuestas para la evaluación de la calidad.</li> </ul>	x			

**Anexo No. 37:**

**SISTEMA, ACTIVIDAD Ó PROCESO (1): TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.**

**OBJETIVO GENERAL (2):** Garantizar y dar soporte al flujo de información dentro del Empresa GEOCUBA Cienfuegos a partir del empleo de los recursos informáticos que permitan una rápida, estable y eficiente comunicación entre las entidades del grupo y el exterior, así como la protección de la información contra cualquier riesgo inherente al uso de medios de cómputo y comunicaciones conectados a Internet, virus informáticos o cualquier tipo de piratería y servir como eslabón esencial a las proyecciones estratégicas del grupo empresarial.

**PROCESO DE LA ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA) (3):**



**HOJA DE EVALUACIÓN (4): TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.**

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgos	Cuantificación del Riesgo (en MP)			Medidas de Control
				F	V	PE	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Utilizar tecnología informática (TI) para llevar a cabo los planes estratégicos de la Entidad.	O,F	1.1 Interrelación Insuficiente entre TI, gestión financiera y operativa para el desarrollo de planes estratégicos.	Baja	Baja	Trivial	1.1.1 Desarrollar un plan estratégico de TI que optimice la inversión de la entidad considerada en su conjunto y su utilización. 1.1.2 Garantizar que las iniciativas en TI den apoyo a los planes a largo plazo de la Entidad. 1.1.3 Hacer participar a los usuarios en el desarrollo y mantenimiento del plan estratégico de TI. 1.1.4 Hacer uso de un comité directivo de TI.
2	Obtener, procesar y mantener la información de manera completa y exacta. Hacerla llegar a las personas correspondientes de modo que puedan cumplir sus responsabilidades y mantener la compartimentación de la Información.	O,C	2.1 Sistemas no diseñados con arreglo de las necesidades del usuario o no adecuadamente implementados	Medio	Baja	Tolerable	2.1.1 Crear una fase de desarrollo de sistemas que incluya los siguientes aspectos o fases clave: . Petición de diseño de sistemas. . Estudio de viabilidad. . Diseño del sistema general. . Especificaciones detalladas del sistema . Desarrollo y prueba de programas . Prueba del sistema. . Conversión. . Aceptación y aprobación del sistema. 2.1.2 Utilizar procedimientos de gestión de proyectos

						para asegurar la adecuada gestión de las actividades de desarrollo de sistemas.	
						2.1.3 Hacer participar a los usuarios en su revisión y aprobación con el fin de garantizar que los sistemas se encuentren diseñados para cubrir las necesidades de los mismos.	
			2.2 Incorrecta Implantación de las modificaciones de sistemas y programas.	Baja	Baja	Trivial	2.1.1 Utilizar procedimientos que controlen un cambio de sistemas y programas, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Solicitudes de cambio de sistemas o programas debidamente aprobadas</li> <li>. Seguimiento de los cambios aprobados a lo largo del proceso de cambio.</li> <li>. Carga inicial de Software de sistema y aplicaciones.</li> <li>. Averías del sistema</li> <li>. Reinicio y recuperación</li> <li>. Situaciones de Emergencia</li> <li>. Cualquier otra situación inusual.</li> </ul>
			2.3 Los archivos de datos están sujetos a accesos no autorizados	Baja	Baja	Trivial	2.3.1 Establecer normas de seguridad que desarrollen el compromiso de la alta dirección con la seguridad de la información y demostrar el compromiso con las medidas oportunas.  2.3.2 Establecer normas, procedimientos y directivas que concreten la política de seguridad en reglas y criterios de cumplimiento. Las que se ocuparán de cuestiones tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>. El esquema de clasificación de información correspondiente a la información almacenada en ordenadores y fuera de los mismos, incluida la clasificación por materias (investigación, contabilidad, marketing, etc.) y los niveles de seguridad (secreto, confidencial, de uso interno o sin clasificar).</li> </ul> Los datos pertenecientes a cada clase de información y las personas o funciones autorizadas a utilizarlos,



						<p>así como los requisitos de control y protección, los tipos y clases de activos sensibles. Para cada uno de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amenazas potenciales</li> <li>- Necesidades de protección</li> <li>- Responsabilidades de dirección, administración de seguridad, propietario de recursos (datos, programas o activos), operaciones informáticas, usuarios de sistemas y auditores internos en relación con la propiedad de los recursos.</li> </ul>	
						<p>2.3.3 Revisión y aprobación por los usuarios de un diseño definitivo de los cambios.</p>	
						<p>2.3.4 Todos los cambios, incluidos los iniciados en el departamento de procesamiento de datos, deben estar sujetos a las correspondientes pruebas, revisión y aprobación de los resultados de éstas por parte del usuario y de la dirección de Sistemas Informáticos.</p>	
						<p>2.3.5 Aprobación por el solicitante de la implementación de los cambios sometidos a prueba.</p>	
						<p>2.3.6 Notificación a los departamentos de procesamiento de datos afectados por los cambios.</p>	
						<p>2.3.7 Preparar y actualizar la documentación (libros de operaciones, manuales de usuario, descripciones de programas y descripción del sistema)</p>	
			2.4 Las operaciones informáticas no utilizan los programas, archivos y procedimientos adecuados.	Baja	Baja	Trivial	<p>2.4.1 Preparar y hacer cumplir un programa de tareas de producción: documentar y aprobar las desviaciones del programa.</p>
							<p>2.4.2 Establecer procedimientos adecuados de ejecución de las tareas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. El tratamiento de procesos por lotes.</li> <li>. La carga en línea de procesos y aplicaciones</li> </ul>



							<p>. La carga de software de sistemas.</p> <p>2.4.3 Utilizar el procesamiento de datos y parámetros de control acordes con los procedimientos elaborados.</p> <p>2.4.4 Solicitar aprobación escrita, incluyendo la participación del usuario cuando corresponda, cuando no se utilicen los procedimientos de ejecución aprobados.</p>
							<p>2.4.5 Establecer procedimientos adecuados para identificar, comunicar y aprobar las acciones del operador, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procedimientos para conceder acceso a los recursos</li> <li>- Los procedimientos para establecer los privilegios del usuario y de los accesos.</li> <li>- Las autorizaciones necesarias.</li> <li>- La supervisión de la seguridad.</li> <li>- Las consecuencias del incumplimiento de las normas, las regulaciones y los procedimientos</li> <li>- El plan de implantación de la seguridad, en su caso.</li> </ul>
			2.5 Los programas están sujetos a cambios no autorizados	Baja	Baja	Trivial	<p>2.5.1 Considerar el desarrollo de una evaluación de los riesgos de seguridad de la información.</p> <p>2.5.2 Utilizar un paquete de software de seguridad o control de acceso para mejorar la protección de los cambios de datos, del sistema y librerías de programas.</p> <p>2.5.3 Utilizar controles adecuados para el software del sistema con el fin de garantizar que se encuentra adecuadamente implementado, mantenido y protegido frente a cambios no autorizados.</p>
							<p>2.5.4 Mantener una adecuada seguridad física para el hardware y software informáticos, así como para la información almacenada</p>

							en medios no informáticos.
3	Disponibilidad de los sistemas de información según sean necesarios.	O,F,C,R	3.1 Falta de planificación de continuidad empresarial o deficiencias de la misma.	Baja	Baja	Trivial	3.1.1 Establecer y mantener un compromiso por parte de la alta dirección en relación con las contingencias del negocio.
						3.1.2 Desarrollar y mantener un plan de continuidad de las actividades.	
						3.1.3 Evaluar el impacto de los nuevos sistemas o las modificaciones sobre la continuidad de las actividades.	
			3.1.4 Establecer medidas de procesamiento alternativas.				
			3.2 Procedimientos deficientes para copias de seguridad y recuperación de información.	Baja	Baja	Trivial	3.2.1 Hacer regularmente copias de seguridad de los archivos de datos críticos, sistemas, de las bibliotecas de programas y almacenarlos adecuadamente.
			3.3 Inadecuada salvaguarda de los recursos de TI	Baja	Baja	Trivial	3.3.1 Revisar con regularidad la efectividad de los procedimientos de continuidad de las actividades.
4	Evitar accidentes que atenten contra la estabilidad de los servicios.	C	4.1 Inadecuada protección contra descargas atmosféricas	Media	Alta	Importante	4.1.1 Colocación adecuada de pararrayos.
							4.1.2 Aterramiento de las instalaciones.
							4.1.3 Colocación de las protecciones adecuadas para cada tipo de equipamiento (Switches, módems, tarjetas, impresoras, etc.).
5	Hacer uso de Tecnologías Informáticas (TI) para el control y la protección contra agentes externos.	O,C	5.1 Inadecuado manejo de las TI como barrera contra la entrada de virus informáticos y cualquier tipo de acceso no autorizado a los recursos de la red.	Baja	Baja	Trivial	5.1.1 Implantación de un sistema de medidas técnicas coherente que proteja del modo económico y transparente al usuario de cualquier acceso no autorizado a los recursos de red a él asignados.
							5.1.2 Implantación y seguimiento de medidas técnicas en torno al uso de Internet y correo electrónico dentro de la Entidad.
							5.1.3 Manejo de una política homogénea y coherente de empleo de software, antivirus, firewalls y sistemas operativos.
4	Garantizar el manejo a través de TI del flujo de	C	6.1 No contar con el equipamiento y recursos	Baja	Baja	Trivial	6.1.1 Hacer partícipe y comprometer a la dirección

	información dentro de la Entidad.		humanos necesarios para establecer los servicios proyectados para cada etapa.				de la Entidad de la necesidad de una correcta inversión de recursos para lograr establecer un sistema que garantice la estabilidad de cualquier servicio.
							6.1.2 Establecer políticas de capacitación para todo el personal involucrado en la actividad del procesamiento y control de la Información.
							6.1.3 Comprometer a la dirección de la entidad en el manejo de los recursos, tanto humanos como materiales, así como de contratación a terceros en la consecución de tareas relacionadas con las proyecciones estratégicas de la Entidad.

HOJA DE EVALUACIÓN (13): TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

Obj. Nro.	Medidas de control	Evaluación por Objetivos			
		Si	No	NP	Cumplimiento del Objetivo
(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
1	1.1.1 Desarrollar un plan estratégico de TI que optimice la inversión de la entidad considerada en su conjunto y su utilización.	x			
	1.1.2Garantizar que las iniciativas en TI den apoyo a los planes a largo plazo de la Entidad.	x			
	1.1.3Hacer participar a los usuarios en el desarrollo y mantenimiento del plan estratégico de TI.	x			
	1.1.4Hacer uso de un comité directivo deTI.	x			

	<p>2.1.1 Crear una fase de desarrollo de sistemas que incluya los siguientes aspectos o fases clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Petición de diseño de sistemas.</li> <li>. Estudio de viabilidad.</li> <li>. Diseño del sistema general.</li> <li>. Especificaciones detalladas del sistema</li> <li>. Desarrollo y prueba de programas</li> <li>. Prueba del sistema.</li> <li>. Conversión.</li> <li>. Aceptación y aprobación del sistema.</li> </ul>				
	<p>2.1.2 Utilizar procedimientos de gestión de proyectos para asegurar la adecuada gestión de las actividades de desarrollo de sistemas.</p>	x			
	<p>2.1.3 Hacer participar a los usuarios en su revisión y aprobación con el fin de garantizar que los sistemas se encuentren diseñados para cubrir las necesidades de los mismos.</p>	x			
	<p>2.1.1 Utilizar procedimientos que controlen un cambio de sistemas y programas, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Solicitudes de cambio de sistemas o programas debidamente aprobadas</li> <li>. Seguimiento de los cambios aprobados a lo largo del proceso de cambio.</li> <li>. Carga inicial de Software de sistema y aplicaciones.</li> <li>. Averías del sistema</li> <li>. Reinicio y recuperación</li> <li>. Situaciones de Emergencia</li> <li>. Cualquier otra situación inusual.</li> </ul>	x			
	<p>2.3.1 Establecer normas de seguridad que desarrollen el compromiso de la alta dirección con la seguridad de la información y demostrar el compromiso con las medidas oportunas.</p>	x			
-	<p>2.3.2 Establecer normas, procedimientos y directivas que concreten la política de seguridad en reglas y criterios de cumplimiento. Las que se ocuparán de cuestiones tales como:</p>	x			

	<p>. El esquema de clasificación de información correspondiente a la información almacenada en ordenadores y fuera de los mismos, incluida la clasificación por materias (investigación, contabilidad, marketing, etc.) y los niveles de seguridad (secreto, confidencial, de uso interno o sin clasificar).</p> <p>Los datos pertenecientes a cada clase de información y las personas o funciones autorizadas a utilizarlos, así como los requisitos de control y protección, los tipos y clases de activos sensibles. Para cada uno de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amenazas potenciales</li> <li>- Necesidades de protección</li> <li>Responsabilidades de dirección, administración de seguridad, propietario de recursos (datos, programas o activos), operaciones informáticas, usuarios de sistemas y auditores internos en relación con la propiedad de los recursos.</li> </ul>				
	<p>2.3.3 Revisión y aprobación por los usuarios de un diseño definitivo de los cambios.</p>	<p>x</p>			
	<p>2.3.4 Todos los cambios, incluidos los iniciados en el departamento de procesamiento de datos, deben estar sujetos a las correspondientes pruebas, revisión y aprobación de los resultados de éstas por parte del usuario y de la dirección de Sistemas Informáticos.</p>				
	<p>2.3.5 Aprobación por el solicitante de la implementación de los cambios sometidos a prueba.</p>	<p>x</p>			
	<p>2.3.6 Notificación a los departamentos de procesamiento de datos afectados por los cambios.</p>	<p>x</p>			
	<p>2.3.7 Preparar y actualizar la documentación (libros de operaciones, manuales de usuario, descripciones de programas y descripción del sistema)</p>	<p>x</p>			
	<p>2.4.1 Preparar y hacer cumplir un programa de tareas de producción: documentar y aprobar las desviaciones del programa.</p>	<p>x</p>			

	<p>2.4.2 Establecer procedimientos adecuados de ejecución de las tareas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. El tratamiento de procesos por lotes.</li> <li>. La carga en línea de procesos y aplicaciones</li> <li>. La carga de software de sistemas.</li> </ul>	x			
	2.4.3 Utilizar el procesamiento de datos y parámetros de control acordes con los procedimientos elaborados.	x			
	2.4.4 Solicitar aprobación escrita, incluyendo la participación del usuario cuando corresponda, cuando no se utilicen los procedimientos de ejecución aprobados.				
-	<p>2.4.5 Establecer procedimientos adecuados para identificar, comunicar y aprobar las acciones del operador, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procedimientos para conceder acceso a los recursos</li> <li>- Los procedimientos para establecer los privilegios del usuario y de los accesos.</li> <li>- Las autorizaciones necesarias.</li> <li>- La supervisión de la seguridad.</li> <li>- Las consecuencias del incumplimiento de las normas, las regulaciones y los procedimientos</li> <li>- El plan de implantación de la seguridad, en su caso.</li> </ul>	x			
	2.5.1 Considerar el desarrollo de una evaluación de los riesgos de seguridad de la información.	x			
	2.5.2 Utilizar un paquete de software de seguridad o control de acceso para mejorar la protección de los cambios de datos, del sistema y librerías de programas.	x			
	2.5.3 Utilizar controles adecuados para el software del sistema con el fin de garantizar que se encuentra adecuadamente implementado, mantenido y protegido frente a cambios no autorizados.	x			
	2.5.4 Mantener una adecuada seguridad física para el hardware y software informáticos, así como para la información almacenada en medios no informáticos.	x			
	3.1.1 Establecer y mantener un compromiso por parte de la alta dirección en relación con las contingencias del negocio.	x			
	3.1.2 Desarrollar y mantener un plan de continuidad de las actividades.				

	3.1.3 Evaluar el impacto de los nuevos sistemas o las modificaciones sobre la continuidad de las actividades.	x			
	3.1.4 Establecer medidas de procesamiento alternativas.	x			
	3.2.1 Hacer regularmente copias de seguridad de los archivos de datos críticos, sistemas, de las bibliotecas de programas y almacenarlos adecuadamente.	x			
	3.3.1 Revisar con regularidad la efectividad de los procedimientos de continuidad de las actividades.	x			
	4.1.1 Colocación adecuada de pararrayos.	x			
	4.1.2 Aterramiento de las instalaciones.	x			
	4.1.3 Colocación de las protecciones adecuadas para cada tipo de equipamiento (Switches, módems, tarjetas, impresoras, etc.).				
	5.1.1 Implantación de un sistema de medidas técnicas coherente que proteja del modo económico y transparente al usuario de cualquier acceso no autorizado a los recursos de red a él asignados.	x			
	5.1.2 Implantación y seguimiento de medidas técnicas en torno al uso de Internet y correo electrónico dentro de la Entidad.	x			
	5.1.3 Manejo de una política homogénea y coherente de empleo de software, antivirus, firewalls y sistemas operativos.	x			
	6.1.1 Hacer partícipe y comprometer a la dirección de la Entidad de la necesidad de una correcta inversión de recursos para lograr establecer un sistema que garantice la estabilidad de cualquier servicio.	x			
	6.1.2 Establecer políticas de capacitación para todo el personal involucrado en la actividad del procesamiento y control de la Información.	x			
	6.1.3 Comprometer a la dirección de la entidad en el manejo de los recursos, tanto humanos como materiales, así como de contratación a terceros en la consecución de tareas relacionadas con las proyecciones estratégicas de la Entidad.	x			

**Anexo No. 38: PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGO DIRECCIÓN ECONOMICA**

No	Actividad o Área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecutante	Fecha de cump. de las medidas
<b>SISTEMA DE PLANIFICACION</b>							
1	Sistema de Planificación	No se cuenta con el Presupuesto de Ingresos y Gastos para el año. Incluyendo indicadores directivos.	Descontrol en los Elementos del Gasto e indicadores Directivos	-Establecer un presupuesto de Gastos por cada elemento e Indicador, que sirva como instrumento de dirección por cada áreas de responsabilidad	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dra. Econ Director	Anual , Trimestral
			Violación de los Sistemas de pago que están en función de los Indicadores Directivos.	Certificación de los Indicadores Directivos .	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dra. Econ Director	Mensual
				Establecer el modelo de Evaluación para determinar el cumplimiento	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dra. Econ Director	Mensual
			No realizar correctamente los Aportes al presupuesto del Estado como establece la legislación vigente	Chequear el cumplimiento del las Utilidades reales con vista a establecer el aporte trimestral	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dra. Econ Director	trimestral
		No se analiza la ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos en el Consejo de Dirección y las medidas que se adoptan en caso de existir sobre ejecución;	Sobregiro de los Indicadores Limites y Directivos , asi como ineficiencia , que afectan al colectivo	Realizar despachos de cumplimiento , analizar comportamiento de los mismos , estableciendo proyecciones de cumplimiento, y analizarlo en los Consejo de Dirección	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dra. Econ Director	Mensual
				Establecer el modelo de Evaluación para determinar el cumplimiento	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dra. Econ Director	Mensual
		No se analiza en el seno de los trabajadores el plan aprobado para el año y su cumplimiento	Desconocimiento de los trabajadores en que dirección debe trabajar y cuanto hacer	Rendir cuenta en la reunión del sindicato el estado de cumplimiento	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Director	Mensual

				del plan , asi como comportamiento de los diferentes indicadores			
		No tener asegurado en la empresa las instalaciones , y medios susceptibles a posibles planes de Contingencia (Ciclón)	Asumir el Gasto por las Perdidas ocasionadas que implican afectación en el Resultado	Tener asegurado aquellos medios vulnerables a esta situación.	Jefa de Dept. Econ	Asesor Juridico Director	Anual
<b>CAJA Y BANCO</b>							
	Sistema de contabilidad (subsistema de Banco)	No se realizan correctamente las conciliaciones bancarias de las cuentas de operaciones corrientes en ambas monedas y alguna otra que sea de interés por el monto o por el tipo de transacción que se utiliza	Descontrol en las Cuentas de Banco, no teniendo la seguridad del saldo disponible	Conciliar las cuentas de Banco dejando evidencia de las mismas y su correspondencia con los Estados de Banco	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Diario
	Sistema de contabilidad (subsistema de Banco)	La no correspondencia entre los estados de cuentas en poder de la entidad con los emitidos por el banco.		Entregar verificación trimestral de los Estados de Cuenta alBanco, manifestando cualquier anomalía.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	trimestral
		No tener el debido control de los cheques emitidos, cancelados y caducados	Perdida de un cheque , provocando hecho extraordinario	Tener implantado registro de control de cheques según lo establece la legislación vigente	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
		No revisar los documentos primarios que amparan el cheque	Emitir un cheque sin respaldo a documentación primaria	Revisar los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Diario
		Las personas autorizadas a firmar cheques, contabilice la operación	La persona puede realizar un cheque sin tener base de documento primario, y extraer efectivo del banco sin respaldo a pagos , por no existir contrapartida	Controlar que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
<b>CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR</b>							
	Sistema de contabilidad Subsistema de cuentas por Pagar y Cobrar	Las Ventas y compras de productos o servicios no estén amparadas por un contrato donde se definen , condiciones de pago , calidad del servicio , fechas de cumplimiento ect	No exista fundamento para realizar una reclamación de Cuentas por cobrar , asi como exigir calidad del servicio	Establecer que para realizar as operaciones de compra -venta de los productos y servicios tiene que tener un contrato que ampare la operación.	Jefa de Dept. Econ	Esp de MK y Asesor Juridico	Mensual

				Especificar en los Contratos las formas de pago ya sea en instrumentos de pagos y términos de definiciones.	Jefa de Dept. Econ	Esp de MK y Asesor Juridico	Mensual
		Compras efectuadas sin la debida autorización	Afectación de la liquidez de la empresa , así comprar realizar compras indebidas por desconocimiento a prioridades	Establecer a través de una Orden del director General que las compras solo pueden realizarse con autorización del director	Jefa de Dept. Econ	Dtor UBA	Mensual
		Ventas sin contratos	Cuentas por Cobrar fuera de términos y sin documento alguno para reclamar los términos	Dejar establecido que no se puede realizar ningún servicio sin contrato a través del Sistema de contratación y Mercado	Jefa de Dept. Econ	Esp de MK y Asesor Juridico	Mensual
		Cobros anticipados sin respaldo	Utilizar un dinero que no te corresponde .	Establecer que los Cobros Anticipados deben quedar escrito sobre una base contractual	Jefa de Dept. Econ	Esp de MK y Asesor Juridico	Mensual
				Conciliar los Cobros anticipados, quedando de la evidencia de la situación de cada uno de ellos y proceder según situación.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
	<b>Sistema de contabilidad</b>	No tener un consecutivos de facturas controladas , asi como las canceladas	Vender un producto sin la debida autorización y apropiarse del beneficio	Establecer un registro de facturas controladas en orden consecutivo.	Jefa de Dept. Econ	J. dpto. de Contab, Esp de MK	Mensual
	<b>Subsistema de cuentas por Pagar y Cobrar</b>	Tener Pagos anticipados sin respaldo documental	Compras improvisadas por una determinada persona sin contrapartida para que fue destinada el cheque que emitió	Establecer que para emitir un Pago Anticipado , se realizara a través de prefectura	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
		No tener analizados los expedientes de clientes y proveedores por cada uno de ellos	Desconocimiento de la situación por clientes y proveedores , asi como establecer pagos equivocados	Tener establecido expedientes por clientes y Proveedores según lo establece la legislación vigente	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
		Saldos envejecidos en las	Envejecimiento de las	Establecer	Jefa de	Jefa de	Mensual

		cuentas por Cobrar y pagar	Cuentas por Pagar o Cobrar ,	conciliación entre clientes y proveedores con saldos envejecidos.	Dept. Econ	Dept. Econ	
<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLE</b>							
	<b>Sistema de contabilidad</b>  <b>AFT</b>	No exista un control adecuado de los AFT según lo que establece la legislación vigente	Descuadre entre las cuenta mayor de AFT y las diferentes areas de responsabilidad	Cuadrar mensualmente la sumatoria de las diferentes áreas de responsabilidad con la cuenta mayor	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
			No tener Actualizado los registros de las compras , altas y bajas	Tener un registro por cada movimiento efectuado en los AFT, altas traslados, bajas	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
			Para proceder a dar baja no se tiene el dictamen técnico del medio y el medio aun puede utilizarse	Cumplir la Res 20 MFP , en cuanto a las bajas de AFT la cual debe realizarse por un Dictamen Técnico y una comisión,	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
				Los Medios dados de baja y que se destino final es chatarra , debe quedar archivado dentro del expediente la factura de Materias primas como que fue vendido el medio	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
			Medios Perdidos , por no existir el movimiento como enviado a reparar	Establecer que cada medio enviado a reparar se realiza un movimiento de Medio Básico señalando Enviado a reparar	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
			Medios Básicos en áreas de responsabilidad que no se corresponden, movimientos no actualizado, es decir no esta conciliado el area y el Dpto Contable	Actualizar las actas de responsabilidad Material	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
			<b>Sistema de contabilidad</b>  <b>AFT</b>			Tener actualizado las medios por cada area de responsabilidad	Jefa de Dept. Econ
Establecer el plan de autocontroles mensuales	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ				Mensual	
Tener el plan	Jefa de	Jefa de				Mensual	

				Anual del chequeo del 10%	Dept. Econ	Dept. Econ	
			Medios Básicos depreciando con una tasa errónea, así como terminados de depreciar y continúan depreciando, y por otra parte medios que no se encuentran depreciando	Revisión constante de las tasas de depreciación según la resolución 379 del MFP	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
			Dejar de aportarle al Presupuesto del Estado importes por concepto de depreciación	Mantener cuadro entre la cuenta mayor 375/100 y la depreciación por cada área de responsabilidad	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
	<b>Sistema de contabilidad</b>			Revisión del programa Rodas XXI, a la hora de la realización del comprobante de depreciación	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
	<b>AFT</b>		Violación de medios adquiridos sin la debida autorización	Prohibición de compras de AFT, solo los aprobados por el nivel Central, o debidamente autorizado en la Empresa	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
<b>SISTEMAS DE INVENTARIOS</b>							
	<b>Sistema de contabilidad</b>	No existan actas de responsabilidad para aquellas personas que responsable a custodiar la misma	No se le puede delimitar responsabilidades por las pérdidas	Realizar acta de responsabilidad Material aquellas personas responsable de la custodia de medios	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Trimestral
	<b>INVENTARIOS</b>	No existen condiciones de Seguridad que aseguren la integridad física de los almacenes	Pérdidas de los medios	Revisión periódica de la Seguridad Física de los almacenes	J dpto. producción	J dpto. producción	Trimestral
		No contar el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso	Entrada al almacén de personal ajeno	Establecer en la entrada del almacén el personal que tiene acceso.	J dpto. producción	J dpto. producción	Anual
		No tener establecido los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos	Solicitar productos personal no autorizado	Establecer a través de una orden del Director General, el personal que tiene derecho a solicitar materiales del almacén	J dpto. producción	J dpto. producción	Anual
	<b>Sistema de contabilidad</b>	No tener condiciones de pesaje y medición necesarios y que estos	Entrega de mercancías por exceso o defecto, que provoca faltantes y	Tener en los Almacenes medios de	J dpto. producción	J dpto. producción	Diario

		estén certificados	sobrantes	medición y pesaje y que a la vez estén certificados					
	<b>INVENTARIOS</b>	No exista un control adecuado de los Inventarios según lo que establece la legislación vigente	Se produzca faltantes y sobrantes de medios	Elaborar una adecuada recepción de los productos, se cuenten, se midan y se pesen. Realizar dicha recepción a ciegas.	J dpto. producción	J dpto. producción	diario		
				Compatibilizar la Recepción a ciega con el documento primario del suministrador , en caso de existir diferencias realizar la reclamación correspondiente según lo establecido por la ley	J dpto. producción	J dpto. producción Almaceneros	diario		
				Actualizar las Tarjetas de estiba y colocarla junto al producto o en un lugar próximo a las que se encuentren a la interperie	J dpto. producción	J dpto. producción Almaceneros	diario		
<b>Sistema de contabilidad</b>	<b>INVENTARIOS</b>			Los submayores en el área contable este al día, para localizar las diferencias	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	diario		
				Los movimientos de Entrada y salida se informe en los modelos establecidos	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	diario		
				Tener elaborado el plan Anual de chequeo de conteo físicos	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Anual		
				Efectuar el chequeo del 10% mensual	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual		
				No tener declarado Inventarios Ociosos, cuando existen medios que no se mueven	Contar con saldos de inventario que en realidad ya no tienen valor de uso	Delimitar por especialidad los medios que no tienen valor de uso para declararlos ociosos.	J dpto. producción	J dpto. producción Almaceneros	Anual
				No tener firmada las Actas de	Perdidas , deterioro de los Útiles y	Compatibilizar el saldo de la cuenta	Jefa de Dept.	Jefa de Dept.	Mensual

		responsabilidad de los Útiles y herramientas por sus responsables	Herramientas	mayor , con la suma de las hojas de las actas de responsabilidad	Econ	Econ	
				Realizar el plan Anual de los Uy H	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Anual
				Cumplir el plan de cheque del 10%	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
<b>SISTEMA DE NOMINAS</b>							
<b>Sistema de contabilidad</b>  <b>Subsistema de Nomina</b>		No exista separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.	Extraer efectivo con nombres de personas que no están contratadas en la empresa.	Delimitar funciones entre la persona que controla el tiempo trabajado, confecciona la nomina , la que que paga y la que registra la nomina	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dtor RH	Diario
		No se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo Control de Datos de Nómina.	Desconocimiento de los movimientos de altas y bajas de los trabajadores, dejando de pagarle a alguien o extracción de efectivo errónea	Informar por la Dirección de RH, los movimientos de Altas y Bajas de los trabajadores a través del modelo de movimiento de nominas.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dtor RH	Mensual
		Descuadre en el submayor de vacaciones	Falten trabajadores por acumular vacaciones, así como vacaciones que falten por rebajar del submayor	-Cuadrar mensualmente el submayor de vacaciones con la cuenta control	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dtor RH	Mensual
		No se informa al Área de Contabilidad por el Área de Personal la solicitud de las vacaciones, el importe de los descuentos, así como los pagos a efectuar por conceptos de licencias o subsidios, a través del modelo de Notificación de Vacaciones, Deducciones, Licencias y Subsidios.	Realizar un descuento erróneo al trabajador, o viceversa, dejar de sacar vacaciones a los trabajadores.	-Compatibilizar con RH las vacaciones a pagar en el mes. -Conciliar en el mes los descuentos con el modelo 643 del BPA	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dtor RH	Mensual

		La información que se reporta en la Pre nómina es o no coincidente con las incidencias reportadas en el control de asistencia y la notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios, según correspondan, que han tenido los trabajadores en el período a pagar.	Pagar de mas o de menos en función de la situación , ya sea salario, vacaciones ect	Conciliar con la Dirección de RH, las diferencias que surjan con las Pre nominas, a la hora de elaborar la nomina para que Los pagos que se realizan en la nómina se corresponden con lo reportado en la prenómina.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Dtor RH	
	<b>Sistema de contabilidad Subsistema de Nomina</b>	No evidencias de cuadro del importe a pagar por nominas con el cheque	Extracción de mas o de menos de efectivo no respaldado por nominas	Dejar evidencia de la suma de las nominas, importe total de extracción del cheque.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual
<b>Faltantes, perdidas y Sobrantes</b>							
	<b>Sistema de contabilidad Faltantes, perdidas y Sobrantes</b>	Tratamiento erróneo de faltantes y sobrantes medios materiales, AFT, Cuentas por Cobrar y Pagar	Presupone un hecho de corrupción, dejar de reflejar el hecho contable	Cumplir la Res 20 del MFP, así como la Orden 55 del Director General del Gpo.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	
<b>SISTEMA DE COSTO</b>							
3	<b>Sistema de costo</b>	No poseer un Sistema de Costo que se ajuste a las necesidades como empresa.	Desconocimiento de cuanto te cuesta producir un peso , corriendo el riesgo de perder	Aplicar los sistemas de costo previsto en el manual de Geocuba para las diferentes actividades.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Jefe Dpto Ingeniería-Producción	Mensual
		No se cuenta con las Fichas de Costo actualizadas de las producciones y servicios en el momento de la elaboración del Proyecto Técnico Ejecutivo.	No tener una información exacta de lo que esta ocurriendo en el proyecto, desviación dada por error de predeterminación del costo.	Actualización de la ficha de costo del proyecto a través de documentos primarios reciente.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Jefe Dpto Ingeniería-Producción	Mensual
			Incorrecta contabilización del Costo de Venta tergiversando valores.		Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Jefe Dpto Ingeniería-Producción	Mensual
		Falta de conciliación de la producción en proceso y terminada con	Quedarse proyectos en proceso , que ya están terminados	Entrega de la Certificación de Producción	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ	Mensual

		los Tecnólogos y el Técnico de producción.		Terminada de la Dirección de Producción a Economía		Jefe Dpto Ingeniería-Producción	
		No se realizan análisis periódicos de costo, una vez concluida la información del cierre.	Desconocimiento de la causa de las Desviaciones , para poder actuar	Análisis de las desviaciones Producción – Ingeniería y Economía y medidas a tomar.	Jefa de Dept. Econ	Jefa de Dept. Econ Jefe Dpto Ingeniería-Producción	Mensual
<b>Sistema de relaciones Financieras</b>							
	<b>Sistemas de relaciones Financiera</b>	Incumplimiento de los Aportes al presupuesto del estado(12.5%, 25%, 5%, Impuesto de Circulación) en el termino Establecido	Se recarga la empresa o multa y esto constituye un gasto	Tener un sistema estadístico donde se resumen los Balances donde se forma el Aporte Total de la Empresa con vista a agilizar la cuantificación de cuanto hay que aportar.	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon	Mensual
				Tener en cuenta previsto cual es la fecha de vencimiento del pago a la ONAT cada mes	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon	Mensual
	<b>Sistemas de relaciones Financiera</b>			Tramitar la documentación a la ONAT a través del correo en la fecha prevista.	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon de Dirección	Mensual
		No se cuenta con la conservación de la documentación económica de 5 años, incluyendo la declaración Jurada	Penalización a la Empresa , la cual se lleva a Gasto	Conservar a nivel de empresa la documentación económica de 5 años atrás del año en curso.	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon Director	Mensual
		No tener guardado las Bases de datos de los Programa de Rodas XXI, EUREKA;SINFIN	Penalización a la Empresa , la cual se lleva a Gasto	Guardar a través de la Dirección de Información la conservación de la Información por años.	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon Director y Dra de Comunicaciones	Mensual
		No tener conciliado las Cuentas Centrales en MN y en CUC	No reflejar en los saldos de los Estados financieros la veracidad de los mismos	Conciliar mensualmente con la dirección del Gpo las cuentas centrales	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon de Dirección	Mensual
		No tener Conciliados las cuentas por pagar y cobrar entre UEB, clientes y proveedores.	Dejar de reflejar gastos que están Ejecutado, asi como aplicación de moras.	Conciliación mensual entre las UEB	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon	Mensual

				Tener conciliado las Cuentas por Cobrar y pagar fuera de término.	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon	Mensual
<b>Sistema de Precio</b>							
5	Sistema de Precio	No se cuenta con los precios debidamente aprobados a partir de Fichas de Costo actualizadas al concertar los negocios con los clientes.	Violación del Sistema de Precio	Aplicación de la Indicación 38 del Director General del Grupo , donde rige la política de precio	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon ,Ingenierias Director	Mensual
				Aplicación de los productos y servicios que se comercializan tienen precios aprobados por el nivel que corresponde.	Jefa de Dept. Econ	J. DptoEcon Director ,JefDpto de MK	Mensual
		Se cometen violaciones de la política general de precios establecida	Se cobras en exceso y en defecto	Cumplir el plan de Controles de la Actividad de Precio	Jefa de Dept. Econ	Esp de Precio	Trimestral



	No se elaboran los Proyectos, cartas tecnológicas, ordenes de producción, para la organización y ejecución del proceso tecnológico.	Elevación de los gastos reales en materiales y salarios, pérdida de eficiencia en la empresa, dilación en la realización de los productos y servicios, pérdida de mercado, elevación de precios, disminución de la rentabilidad, incumplimiento del plan de producción, pérdida de estímulos materiales.	Establecer para todos los productos y servicios la obligatoriedad de elaborar el documento tecnológico (Proyecto, Orden de Producción, Carta tecnológica que ampara su realización.	x		Director de Ingeniería o equivalente que atiende la actividad	Mensual	
	No se analizan las desviaciones que existen entre lo normado en los Proyectos y cartas tecnológicas y el real obtenido en el proceso productivo, en las partidas Materias Primas y Materiales, Salario, Gastos, etc.		Establecer el análisis de las desviaciones en función de lo proyectado y lo real ejecutado	x		Director de Ingeniería o equivalente que atiende la actividad	Mensual	
	No se realizan estudios sobre organización y normación del trabajo como resultado de introducción de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos productos y servicios, cambios organizacionales en la empresa, o procesos de innovación tecnológica.	Perdida de mejoras organizacionales en la empresa, retroceso en el sistema de perfeccionamiento empresarial	Proyectar y realizar estudios de organización y normación del trabajo.	x		Director de Ingeniería o equivalente que atiende la actividad de Normación	Anual (Enero)	
			Chequear que se elabore e implemente la política de normación del trabajo y se lleven a cabo estudios sobre organización y normación del trabajo.	x	x	Director de Ingeniería o equivalente que atiende la actividad de Normación	Semestral	
	Ausencia de controles sistemáticos que detecten la utilización o no de las normas de producción, tiempo y consumo material, documentación tecnológica y de proyecto.	Perdida de la condición de empresa en perfeccionamiento empresarial	Planificación de auditorías internas para la verificación del cumplimiento de lo regulado para la actividad de organización y normación del trabajo como subsistema.	x		Director de Ingeniería o equivalente que atiende la actividad de Normación	Trimestral	
2	<b>Gestión de la Calidad</b>	Perdida de credibilidad del SGC Certificado, incremento de quejas, reclamaciones, rechazos de producción e insatisfacciones de los	El Sistema de Gestión de la Calidad implementado no constituye una herramienta de trabajo en el marco del	Implementar programas de auditorías internas y auditorías de segunda parte.	x	x	Director de Ingeniería o equivalente que atiende la actividad de Calidad	Anual (Enero)

	clientes. Incumplimientos de regulaciones y normativas de carácter obligatorio.	perfeccionamiento empresarial, no es eficaz y no esta orientado al cliente, violaciones y negligencias en el administrtriva en el cumplimiento de documentos regulatorios. No se lleva a cabo la revision por la Direccion.	Implementar la realizacion de encuestas a los clientes y elaboraar programas y objetivos especificos para desarrollar la retroalimentacion y evaluar su satisfaccion.	X	X	Director Comercial o equivalente que atiende la actividad de Mercado.	Trimestral empresas, Semestral Grup
			Chequear el cumplimiento de los programas de auditoria y mantener un sistema de informacion sobre las quejas , reclamaciones y la satisfaccion del cliente.	X	X	Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Calidad	Trimestral
	No se determinan los puntos criticos en el proceso tecnologico y productivo para implementar los controles de la calidad.	Perdida de capacidad de direccion, incompetencia tecnica , los procesos tecnologicos se desarrollan sin el autocontrol y los controles especificados, retroceso en la concepcion del perfeccionamiento empresarial, incrementos de gastos.	Incluir en la documentacion tecnologica (Proyecto, orden de produccion, carta Tecnologica) la determinacion de los puntos criticos para el control obligatorio de la calidad.	X		Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria	Permanente
	Deficiente organizaci3n del flujo tecnologico y del proceso tecnico-productivo. Incremento de indisciplinas tecnologicas.	Negligencias administrativas, en la organizacion del flujo tecnologico y productivo, disminucion de la productividad, incrementos de gastos.	Tener implementado , en el taller , planta; el esquema con el flujo tecnologico y productivo, y se1alado las entradas y salidas de las materias primas, produccion en proceso y produccion terminada.	X		Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria	Anual (Enero)
	Equipamiento tecnol3gico con deficiente estado de explotacion o de baja tecnica, por incumplimiento de parametrostecnicos.	Inexistencia e Incumplimiento de los planes de verificacion y mantenimiento, falta de expedientes tecnicos sobre el historial de roturas , incrementos de gastos operacionales y de servicios productivos	Tener elaborados los planes de aseguramientometrologico para los equipos y medios de medicion, asicom los planes de mantenimiento tecnologico.	X	X	Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria	Anual (Enero)
			Chequear el cumplimiento de los planes de aseguramientometrologico y de mantenimiento tecnologico.	X	X	Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Calidad	Trimestral

<b>Inversiones</b>	No se cuenta con un Plan de Inversiones aprobado.	Retroceso en los indicadores economicos y en las metas de la empresa, perdida de clientes, retroceso en el perfeccionamiento empresarial, presencia de un estadio de obsolecenciatecnologica, falta de vision y de programas de mejoras.	Tener elaborado la estrategia de desarrollo de la empresa,a corto , mediano y largo plazo	X	X	Director Empresa	<b>Anual (Enero)</b>
			Tener elaborado como parte de las estrteguas la proyeccion de inversiones para un periodo de 5 años.	X	X	Director Empresa, Coordinadores de Familias de Productos a nivel de OSDE	<b>Anual (Enero)</b>
	No se realizan estudios de factibilidad tecnico-economica para fundamentar inversiones		Tener definido para las diferentes familias de productos, las inversiones que se realizaran por concepto de reposicion, ampliacion de capacidades tecnologicas y nuevas capacidades	X	X	Director Empresa, Coordinadores de Familias de Productos a nivel de OSDE	<b>Anual (Enero)</b>
	Inexistencia de un plan de preparacion de inversiones		Tener aprobado un plan de preparacion de inversiones, donde se incluyan los estudios de oportunidad, prefactibilidad y de factibilidad, los estudios de mercado, estudios del estado del arte, desarrollo de studios de inteligencia empresarial, implementacion de programas de mejoras, estudios de Geotecnia e ingenieriabasica de proyecto.	X	X	Director Empresa	<b>Anual (Enero)</b>
	No se cuenta con un plan Director de la emprs para el desarrollo de inversiones cosntructivas, asi como proyecciones de desarrollo en el aspecto tecnologico		Tener elaborado , aprobado y en proceso de actualizacion permanente el plan director de la empresa.	X		Director Empresa	<b>Anual (Enero)</b>

<b>Mantenimiento Tecnológico</b>	No existencia de los planes de aseguramiento metrologico para los equipos y medios de medicion, asicom los planes de mantenimiento tecnologico para la maquinaria poligrafica, y otros medios tecnologicos	Retroceso en los indicadores economicos y en las metas de la empresa, perdida de clientes, presencia de un estadio de obsolecenciatecnologica, falta de vision y de programas de mejoras.	Tener actualizado el diagnostico y defectacion de las PPA para cada equipo tecnologico empleado en el proceso productivo, diferenciado por rapido desgastes, medio y para un plazo mayor de tiempo.	X		Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria o de Mantenimiento	<b>Anual (Diciembre)</b>	
	No existencia de planes de partes, piezas y agregados.		Insertar en los momentos de la planificacion material destino FAR y para terceros el plan de PPA	X	X	Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria o de Mantenimiento	<b>Anual (Diciembre)</b>	
	No existencia de personal preparado para llevar a bcabo los planes de mantenimiento		Tener elaborado contratos marcos con los principales proveedores para el suministro de PPA .			X	Director General	<b>Anual (Enero)</b>
	No se cuenta con los expedinetestecnicos para cada equipo tecnologico.		Chequear que se elaboren los planes de PPA y los referidos al mantenimiento.	X	X	Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria o de Mantenimiento	<b>Anual (Diciembre)</b>	
			Implementar controles a la calidad del servicio de mantenimiento y al control de la disciplina tecnologica en la explotacion de los medios y equipos empleados en la produccion, asicmo aquellos que son soportes o estan vinculados con la tecnologia o lineatecnologica.	X		Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria o de Mantenimiento	Mensual	
			Tener elaborado y actualizado el expdientetecnico de cada equipo tecnologico.	X		X	Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria o de Mantenimiento	<b>Anual (Diciembre)</b>
			Prever en la determinacion de necesidades de aprendizaje cursos para la recalificacion del personal asociado a la actividad de aseguramiento metrologico y de mantenimiento tecnologico.	X		X	Director de Ingenieria o equivalente que atiende la actividad de Ingenieria o de Mantenimiento	<b>Anual (Diciembre)</b>

**PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EMPRESA GEOCUBA CIENFUEGOS**

No.	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a cumplir	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Mercadotecnia	Desconocimiento de las necesidades del Mercado y a su vez poca divulgación de nuestros productos y servicios.	Bajos niveles de Concertación de negocios.	Supervisar que se trabaje con la información relacionada con el Plan de desarrollo e Inversiones de nuestra Provincia y del área de acción de la agencia.	J. Grupo Mercado	J. Grupo Mercado y Especialistas del Grupo.	Trimestral
				Controlar la realización de estudios de Mercado para nuestros productos principales.			
2	Negociación	No se cuenta con una solicitud o información de necesidades del cliente suficientemente precisa para elaborar la oferta.	Demoras en la concertación del negocio.	Controlar que la información que presente el cliente es suficiente para la elaboración de la oferta, dejando constancia en el expediente del negocio.	J. Grupo Mercado	J. Grupo Mercado y Especialistas del Grupo.	Diario
			Deficiente Proceso de Negociación.				
			Dificultades en la elaboración del producto y/o servicio.				
3	Contratación	La ficha de costo del producto o servicio a contratar no está suficientemente elaborada previo a la presentación de la Oferta al cliente y al comienzo del proceso de negociación.	Demoras en la concertación del negocio.	Controlar que la ficha de costo sea aprobada por el Jefe Económico y Director de la Agencia que realiza el producto o servicio antes de presentar la oferta al cliente.	J. Grupo de Ingeniería.	Tecnólogos	Diario
			Deficiente Proceso de Negociación (Problemas con los precios, aparición de pérdidas económicas).				
		No se cuenta con suficiente información de la variación de precios de las materias primas, materiales y combustibles para establecer los precios de nuestras ofertas	Deficiente Proceso de Negociación	Supervisar que se realice una correcta investigación de Precios.	J. Grupo de Ingeniería.	Tecnólogos y Especialistas de Mercado.	30 de cada mes
		No se verifica,	Rechazo de	Controlar que			

		antes de entregar el producto o servicio, si este cumple con los requisitos de calidad contratadas.	Producción	estén implementados los procedimientos de verificación de la calidad en cada una de las etapas de ejecución de los contratos y que se realice dictamen, previo al envío o entrega del producto o servicio al cliente.	J Grupo. de Ingeniería	operarios.	30/06/2012, 30/09/2012, 30/12/2012
				Supervisar la firma en todos los casos del Acta de conformidad con el cliente.			
		Se elaboran los contratos de forma superficial y esquemática sin tener en cuenta las características del negocio y el cliente.	Incumplimiento de cláusulas del Contrato.	Supervisar que los contratos contengan todas las cláusulas que sean necesarias para protegernos en cada negocio. Controlar que queden definidas en los contratos las cuestiones fundamentales, previstas en las Normas de Contratación y jurídicas vigentes en el país. Controlar que los contratos sean revisados por los Jefes de Direcciones involucradas y por el Asesor Jurídico.	J Grupo de Mercado	J Grupo de Mercado y Especialistas de Mercado.	30/03/2012, 30/06/2012, 30/09/2012, 30/12/2012
		Se prevén formas y términos de pago que no aseguran el cobro de los productos y servicios en el plazo pactado.	Impagos o Cuentas por Cobrar Fuera de términos.	Controlar la correcta aplicación de los tipos de contrato (con crédito o sin él) según el cliente.	J Grupo de Mercado	J Grupo de Mercado y Especialistas de Mercado.	30 de cada mes
				Supervisar que se utilice el pago anticipado o a la entrega de las producciones, utilizando la pre facturación como un vehículo para agilizar los pagos de los clientes. Controlar el empleo racional de las letras de cambio que siempre deberán			

				ser al menos domiciliadas.			
		No se facturan las moras establecidas contractualmente.	Violación de la legalidad.	Supervisar el empleo sistemático de la facturación por mora ante los incumplimientos de pago. Controlar que exista el registro de moras cuando estas procedan.	J Grupo de Mercado	J Grupo de Mercado y Especialistas de Mercado.	30 de cada mes
		Se pactan plazos de entrega del producto sin tener en cuenta la Capacidad Productiva Disponible.	Incumplimientos de los plazos de entrega y facturación.	Controlar que los tecnólogos y el área de producción sean quienes definan el tiempo de duración de los trabajos.	J Grupo de Mercado y J Grupo De Producción.	J Brigadas	30 de cada mes
				Controlar que se tenga en cuenta al definir los plazos de entrega los factores críticos para su ejecución (días laborables, feriados, condiciones meteorológicas generales según el período del año, suministros, etc).			
		No se informa al cliente o suministrador en el término establecido en el contrato, ante la imposibilidad del cumplimiento de una obligación. No se suplementan los nuevos cambios.	Incumplimiento de cláusulas del Contrato.	Controlar que se informe por escrito al cliente o suministrador la imposibilidad de cumplir una obligación y renegociar los plazos mediante Suplemento al Contrato.	J Grupo. de Mercado y J Grupo de Producción.	Especialistas de Mercado.	30 de cada mes
		No cumplimiento del objeto del contrato tanto por los ejecutores, como por los clientes.	Se originen quejas o reclamaciones de las partes.	Supervisar y realizar Revisión y erradicación sistemática de las violaciones detectadas en contratos, tanto en la ejecución de los servicios, como en la recepción de servicios.	Director Ag, Comercial y Especialidades afectadas.	Director Ag, Comercial, Especialidades afectadas.	30 de cada mes.
		Incumplimiento de las cláusulas contractuales por los ejecutores o clientes, restando	Demoras en la prestación de los servicios, en la entrega de las producciones o en la	Realizar dictamen inicial de los negocios para detectar las posibles	Director Ag, Comercial, Especialidades afectadas.	Director Ag, Comercial, Especialidades afectadas.	30 de cada mes.

		efectividad en las negociaciones	ejecución del pago por las partes.	violaciones contractuales, para su erradicación por las partes competentes.			
				Realizar gestión y lograr que el equipo negociador adquiera y tenga especialistas con experiencia en contratación económica, según las necesidades.	Director Agencia, Comerciales, Especialidades afectadas.	Director Agencia, Comerciales, Especialidades afectadas.	30 de cada mes.
				Desarrollar y consolidar la superación profesional del personal que participa en las negociaciones para la contratación económica.	Director Agencia, Comerciales, Especialidades afectadas.	Director Agencia, Comerciales, Especialidades afectadas.	30 de cada mes.
				Realizar controles sistemáticos a los contratos en cuanto al cumplimiento de sus cláusulas, detectando posibles violaciones de lo legislado y obligaciones de las partes.	Director Agencia, A. Jurídico, Especialidades afectadas.	Director Agencia, A. Jurídico, Especialidades afectadas.	30 de cada mes.
				Supervisar, controlar y exigir que los negocios se realicen siempre a partir de la proforma de contrato establecida para GEOCUBA, adecuándola a las exigencias del cliente siempre que sea posible.	Director Agencia, Comerciales, Especialidades afectadas.	Director Agencia, Comerciales, Especialidades afectadas.	30 de cada mes.
				Controlar que se desarrolle el asesoramiento legal en el proceso de concertación y redacción de contratos, y las reclamaciones y demandas que se requieran.	Director Agencia	Asesor Jurídico y J Dpto. de Mercado	30 de cada mes.
		Firma de contratos por Directores facultados, sin los	Violación de lo establecido, con consecuencias graves que vulneran	Comprobar la realización de la Revisión por los Directores	Director Ag, Comerciales, Especialidades y Jurídico.	Director Ag, Comerciales	Diario

		documentos que certifiquen la personalidad jurídica de la otra parte; (Certificados legales establecidos).	la protección de la Empresa, con exigible responsabilidad penal de los responsables y los colaterales.	facultados, especialistas y jurídico de todos los contratos, exigiéndose los certificados establecidos y otros documentos acordados por las partes antes de proceder a su firma.			
				Comprobar que se realice la Definición en el dictamen legal de los contratos, aquellos que no deben proceder a su firma, por violación de lo legislado y por no contar con los documentos establecidos, destacando los que no han sido vistos por los factores competentes.	Asesor Jurídico	Asesor Jurídico, Director Ag, Comerciales	Diario
			Desconocimiento de los problemas de la organización por parte de la dirección y los trabajadores.	Controlar la elaboración del diagnóstico del Público Externo según Decreto Ley 281 Sist. Comunicación.	Director Agencia	Trabajadores todos	2012
5	Organización de la Producción y los Servicios	Desconocimiento y cálculo incorrecto de las Capacidades Productivas disponibles de los Equipos de la Agencia.	Insuficientes Niveles de Ventas. No aprovechamiento óptimo de las potencialidades con que contamos. Insuficiente explotación de los equipos.	Controlar que se realice el cálculo de las Capacidades Productivas para todos los equipos.	J Grupo Producción	J Grupo Producción J Brigadas Operarios.	Mensual
		Incumplimiento del Plan de Producción.	Retroceso en los indicadores económicos y en las metas de la empresa, afectaciones a la estimulación de los trabajadores, pérdida de la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.	Controlar que se realice una correcta y eficiente Planificación. Controlar sistemáticamente la organización de la Producción. Controlar que se logre una adecuada estabilidad en los Aseguramientos.	Director Agencia	Consejo de Dirección Agencia	Mensual

6	Documentos rectores	No tenencia, desconocimiento o falta de dominio de los documentos rectores.	Violaciones en el cumplimiento de lo establecido.	Realizar la actualización de la legislación vigente del MINFAR y del Director General del Grupo, desarrollando su estudio, dominio y perfeccionamiento de esta por cada especialidad.	Director Agencia, J Grupos.	Director, J Grupos	Mensual
				Efectuar la revisión periódica y circular los documentos rectores internos que se emitan.	Director Agencia,	J Grupos de la Agencia	30 de cada mes.
				Realizar y supervisar el desarrollo de seminarios sobre principales documentos rectores donde se aprecien dificultades en su conocimiento y aplicación sistemática.	Director Agencia,	J Grupos de la Agencia	30 de cada mes.
7	Organización y Normación del Trabajo	No están definidas las normas de producción, tiempo y de consumo material, para los productos y servicios. Las existentes están desactualizadas.	Gasto material y de salario no respaldado por normas de tiempo, salario y consumo. Elevación de los costos de producción, trayendo consigo precios inadecuados y en consecuencia pérdida de mercado, apropiación ilícita de recursos sin respaldo productivo. Pérdida de eficiencia en la Agencia.	Controlar el cumplimiento del plan de elaboración y revisión de las normas de producción, tiempo y consumo material.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Semestral ( 9-13 de Enero y 9al 13 de Julio )
				Comprobar que se mantiene actualizado el catálogo de normas de producción, tiempo y consumo material.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Semestral ( 9-13 de Enero y 9al 13 de Julio )
				Chequear el cumplimiento del plan de elaboración y revisión de normas de producción, tiempo y consumo material.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Trimestral (Del 9 al 13 de los meses de Enero, Abril, Julio y Octubre)
		No se realizan análisis de las normas y no se adoptan medidas		Comprobar que existen los registros para garantizar las	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Del 1- 15 de cada mes

	cuando el rango de cumplimiento de las mismas esta fuera del 70% al 140%.		estadísticas del cumplimiento de las normas y su comportamiento			
	En el trabajo de los tecnólogos no se cumple la política sobre la Normación del Trabajo en el Sistema Empresarial de las FAR		Revisar que se tenga implementada a nivel de empresa la política sobre Normación del Trabajo aprobada para el Sistema Empresarial de las FAR	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Semestral ( 9-13 de Enero y 9al 13 de Julio )
	No está definida, elaborada, actualizada y no se aplica la documentación tecnológica de las producciones y los servicios.	Incumplimiento de los requisitos de calidad pactados para los productos y servicios, insatisfacciones de los clientes, pérdida de mercado, rechazos de producción, elevación de los costos, pérdida de eficiencia económica por la empresa.	Comprobar que está establecido el plan de elaboración de documentos técnicos y normativos que amparan la realización de productos y servicios.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Anual ( 15-31 de Enero)
			Chequear el cumplimiento del plan de elaboración de documentos técnicos y normativos.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Semestral ( 9-13 de Enero y 9al 13 de Julio )
	No se elaboran las Ordenes de Producción, para la organización y ejecución del proceso tecnológico.	Elevación de los gastos reales en materiales y salarios, pérdida de eficiencia en la empresa, dilación en la realización de los productos y servicios, pérdida de mercado, elevación de precios, disminución de la rentabilidad, incumplimiento del plan de producción, pérdida de estímulos materiales.	Comprobar que para todos los productos y servicios se elabora el documento tecnológico adecuado: Orden de Producción, que ampara su realización).	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Mensual (Del 6- 15 de cada Mes)
	No se analizan las desviaciones que existen entre lo normado en los Proyectos y Cartas Tecnológicas y el real obtenido en el proceso productivo, en las partidas Materias Primas y Materiales, Salario, Gastos,		Supervisar que se realiza el análisis de las desviaciones de los costos en función de lo proyectado y lo real ejecutado	J. Grupo Ingeniería y J Grupo. Economía.	J. Grupo Ingeniería, Tecnólogos y Especialista de Contabilidad.	Mensual (Del 6- 15 de cada Mes)

		etc.					
		No se realizan estudios sobre organización y Normación del Trabajo como resultado de introducción de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos productos y servicios, cambios organizacionales en la empresa, o procesos de innovación tecnológica.	Perdida de mejoras organizacionales en la empresa, retroceso en el sistema de perfeccionamiento empresarial.	Comprobar que se han proyectado y se realizan los Estudios de Organización y Normación del Trabajo.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Anual II Trimestre
		Ausencia de controles sistemáticos que detecten la utilización o no de las normas de producción, tiempo y consumo material y documentación tecnológica.	Pérdida de la condición de empresa en perfeccionamiento empresarial.	Verificar que se han planificado y realizado auditorías internas para la verificación del cumplimiento de lo regulado para la actividad de Organización y Normación del Trabajo.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Mensual
9	Gestión de la Calidad	Pérdida de credibilidad del SGC Certificado, incremento de quejas, reclamaciones, rechazos de producción e insatisfacciones de los clientes. Incumplimiento de regulaciones y normativas de carácter obligatorio.	El Sistema de Gestión de la Calidad implementado no constituye una herramienta de trabajo en el marco del perfeccionamiento empresarial, no es eficaz y no está orientado al cliente. Existen violaciones y negligencias administrativas en el cumplimiento de documentos regulatorios. No se lleva a cabo la Revisión del Sistema por la Dirección.	Verificar que se ha implementado la realización de encuestas a los clientes y elaborado programas y objetivos específicos para desarrollar la retroalimentación y evaluar la satisfacción de los clientes internos y externos	Director Agencia	Consejo de Dirección y todos los trabajadores.	Semestral ( 9-13 de Enero y 9al 13 de Julio )
				Chequear el cumplimiento de los programas de auditorías y mantener un sistema de información sobre las quejas, reclamaciones y la satisfacción de los clientes	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Trimestral Del 3-8 de los meses de Enero, Abril, Julio y Octubre

				internos y externos.			
		Deficiente organización del flujo tecnológico y del proceso técnico-productivo. Incremento de indisciplinas tecnológicas.	Negligencias administrativas, en la organización del flujo tecnológico y productivo, disminución de la productividad, incrementos de gastos.	Verificar que se incluye en la documentación tecnológica (Proyecto, Orden de Producción, Carta Tecnológica) la determinación de los puntos críticos para el control obligatorio de la calidad.	J. Grupo. Ingeniería, J Grupo Producción	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Mensual (Del 6- 15 de cada Mes)
		Equipamiento tecnológico con deficiente estado de explotación o propuestos para baja por incumplimiento de parámetros técnicos.	Inexistencia e Incumplimiento de los planes de verificación y mantenimiento, falta de expedientes técnicos sobre el historial de roturas, incremento de gastos operacionales y de servicios productivos.	Comprobar que se ha implementado, en el taller, planta, etc.; el esquema con el flujo tecnológico y productivo, señalando las entradas y salidas de las materias primas, producción en proceso y producción terminada.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Segunda quincena de Marzo 2012
				Comprobar que se han elaborado los Planes de Aseguramiento Metrológico para los equipos y medios de medición, así como los Planes de Mantenimiento Tecnológico.	J. Grupo Ingeniería	J. Grupo Ingeniería y Tecnólogos.	Anual Diciembre
10	Inversiones	No se cuenta con un Plan de Inversiones aprobado.	Retroceso en los indicadores económicos y en las metas de la empresa, pérdida de clientes, retroceso en el perfeccionamiento empresarial, presencia de un estadio de obsolescencia tecnológica, falta de visión y de programas de mejoras.	Verificar que está elaborada la estrategia de desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo.	Director Agencia	Grupo de Desarrollo	Anual Septiembre
		No se realizan estudios de factibilidad técnico-económica para fundamentar las inversiones		Comprobar que para las diferentes familias de productos, están definidas las inversiones que se realizaran por concepto de reposición,	Director Agencia	Consejo Dirección Agencia	Anual ( 9 al 13 de Enero

				ampliación de capacidades tecnológicas y nuevas capacidades.			
		No se cuenta con un Plan Director de la empresa para el desarrollo de inversiones constructivas, así como proyecciones de desarrollo en el aspecto Tecnológico.		Verificar que se encuentra elaborado, aprobado y en proceso de actualización permanente del Plan Director de la Empresa.	Director Empresa	Director Empresa, Coordinador General, Directora Ingeniería	Anual ( 9 al 13 de Enero
11	Gestión Ambiental	No contar con un Sistema de Tratamiento de residuales líquidos contaminados y una campana de extracción de gases en fotomecánica.	Vertimiento al medio ambiente de líquidos y gases contaminantes. El Sistema de Gestión ambiental implementado no constituye una herramienta de trabajo en el marco del perfeccionamiento empresarial y no es eficaz aunque esté orientado a lograr una producción más limpia y sostenible.	Comprobar el cumplimiento del Plan de Acciones Ambientales conforme a las fechas programadas.	Director Empresa	Director Agencia y J Grupo de Ingeniería	Trimestral Del 3-8 de los meses de Enero, Abril, Julio y Octubre
				Verificar que se encuentra actualizado el diagnóstico ambiental de la Agencia.	Director de Agencia.	J Grupo de Ingeniería de la agencias.	Cada 2 años
				Verificar la integración del Sistema de Gestión Ambiental con otros sistemas afines según las NC ISO 9000, 14000 y 18000	Director Empresa	Director Agencia, Directora Ingeniería	15.12. 2012
12	Gestión de la Innovación	La Agencia no desarrolla las potencialidades innovadoras y de desarrollo científico conforme a lo establecido en el Sistema de Gestión de la Innovación.	El funcionamiento del Sistema de Gestión de la Innovación no le da respuesta a las necesidades de desarrollo de la cartera de productos de la empresa. El nivel innovativo es generalmente <i>bajo</i> .	Verificar la adecuada elaboración del Banco de Necesidades que permita evaluar los diferentes problemas que tengan solución por la vía de la innovación tecnológica.	J. Grupo Ingeniería	Tecnólogo	Anual ( Segunda quincena de Octubre)
				Comprobar que se han elaborado correctamente los Planes de	J Grupo Ingeniería	Tecnólogo	Anual Segunda quincena enero

				Desarrollo y Tareas Temáticas y que se cumplen las tareas planificadas.			
				Comprobar que se estimula regularmente el movimiento de innovadores y racionalizadores a través de la cuenta del 20%.	J. Grupo Ingeniería	Tecnólogo	Anual (Segunda quincena de Noviembre)
13	Autocontrol	No realizar el autocontrol	No tener elaborado el plan de autocontrol	Controlar la elaboración a principios de año del plan de autocontrol del áreas funcional que dirige,	Director de Agencia	Director de Agencia, y J de grupos	Mes de enero de cada año
				Controlar la incertacion de las acciones del plan de autocontrol en el plan de actividades de la empresa y Unidades empresariales de Base	Director de Agencia	Director de Agencia, y J de grupos	Mes de enero de cada año
		No contar con el plan de controles integrales	Descontrol de la situación en las especialidades en las diferentes unidades Empresariales de Base	Supervisar la elaboracion a principios de año el plan de controles generales o Parcial de la Entidad,	Director de Agencia	Director de Agencia, y J de grupos	Enero de cada año
		No controlar el cumplimiento de las medidas dejadas por los controles del mando Superior	Incumplimiento de los planes de medidas	Controlar mensualmente el cumplimiento de los planes de medidas del Mando Superior y analizarlo en el consejo de dirección	Director de Agencia	Director de Agencia, y J de grupos	Mensual
		No contar con el plan de prevención de riesgo	Desconocimiento de acciones que generen perdidas de medios materiales financieros y de manifestaciones de corrupción.	Supervisar la elaboración del plan de prevención de riesgo	Director de Agencia	Director de Agencia y J de grupos	Enero del año en curso
			Elaboración sin análisis y discusión con los trabajadores	Controlar la revisión por el Comité de prevención de riesgo y Control de los planes de Prevención de riesgo de la Empresa y UEB.	Director de Agencia	Director de Agencia y Trabajadores	Enero del año en curso
14	Sistemas de	No tener definido	Descontrol en los	Controlar el	Jefa de Gpo.	Jefa de Gpo.	Mensual

economía (Planificación, Contabilidad, Relaciones Financieras, Costo y Precio)	y aprobado el PEF del año y período, a través de dictamen	Elementos del Gasto e indicadores Directivos	cumplimiento del presupuesto de Gastos por cada elemento e Indicador, así como del resto de los indicadores del plan.	Econ	Econ	
		Violación de los Sistemas de pago que están en función de los Indicadores Directivos.	Comprobar la certificación de los Indicadores Directivos por UEB.	Jefa de Gpo. Econ	Jefa de Gpo. Econ	Mensual
	No tener asegurado en la empresa las instalaciones, y medios susceptibles a posibles planes de Contingencia (Ciclón)	Asumir el Gasto por las Perdidas ocasionadas que implican afectación en el Resultado.	Chequear que se tenga asegurado aquellos medios vulnerables a esta situación.	Director de Agencia	J Grupo Economía	Anual (Junio- Noviembre)
			Verificar que se tenga creada la cuenta de Reserva para Contingencia.	J Grupo de Economía.	Especialista de Contabilidad.	Anual Enero
	Emitir cheques en blanco	Realizar compras en una entidad X, sin autorización y apropiarse de ellas, entre otras cosas extraer dinero del banco para uso personal.	No firmar cheques en blanco	Personal con firmas Autorizada	Personal con firmas Autorizada	Diario
	Firmar cheques sin revisar los documentos primarios que ampararan el mismo.	Emitir un cheque sin respaldo a documentación primaria	Revisar los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos.	Personal con firmas Autorizada	Personal con firmas Autorizada	Diario
	Las personas autorizadas a firmar cheques, no contabilice la operación.	La persona puede realizar un cheque sin tener base de documento primario, y extraer efectivo del banco sin respaldo a pagos, por no existir contrapartida.	Controlar que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones.	Jefa de GpoEcon	Jefa de GpoEcon	Mensual
	Las Ventas de productos o servicios no estén amparadas por un contrato económico donde	No exista fundamento para realizar una reclamación de Cuentas por cobrar y pagar, así como	Controlar que para realizar as operaciones de compra -venta de los productos y servicios tiene	Director Agencia	J Grupo de comercial y Esp de MK	Mensual

		se definen, condiciones de pago, calidad del servicio, fechas de cumplimientos etc.	exigir calidad del servicio	que tener un contrato que ampare la operación.			
		Servicios efectuados sin la debida autorización.	Afectación de la liquidez de la Agencia , así como realizar compras indebidas	Comprobar que a través de una Orden del director General las compras solo puedan realizarse con autorización del director.	Director Empresa	Dtor UBA y Director Agencia Grafica	Mensual
		Saldos envejecidos en las cuentas por Cobrar y pagar.	Afectación a los trabajadores de acuerdo al sistema de pago, y afectación económica	Controlar la conciliación entre clientes y proveedores con saldos envejecidos.	J. Grupo Mercado y J. Grupo Econ.	Especialistas Mercado y Economía.	Mensual
		No exista un control adecuado de los AFT y útiles y herramientas, según lo que establece la legislación vigente.	Perdidas o Extravió de AFT con el correspondiente daño económico a la institución,	Controlar el cumplimiento del plan de chequeo del 10 %	J. Grupo Econ.	Especialista Economía.	Mensual
	No exista un control adecuado de los Inventarios según lo que establece la legislación vigente	Se produzcan faltantes por perdidas	Se produzcan faltantes por deterioro debido a una mala rotación y protección de los mismos.	Chequear la elaboración de una adecuada recepción de los productos, se cuenten, se midan y se pesen.	Director Agencia y J. Grupo Producción.	Almaceneros	Diario
Controlar la realización de la recepción a ciegas.							
Controlar el chequeo del 10% mensual.							
Supervisar el cumplimiento del plan de rotación de los medios. Proteger los recursos de lluvias, ciclones.		Director Agenciay J. Grupo Producción.	Almaceneros	Diario			
				Comprobar que los submayores en el área contable este al día, para localizar las diferencias.	J. Grupo Econ.	Especialista de Economía	Diario
				Comprobar la compatibilización de vales de Salidas de la Agencia Grafica al proceso de conversión con el Vale de Devolución.	J. Grupo Producc. y Economía.	Especialista de Economía.	30 de cada mes

		No tener firmada las Actas de responsabilidad de los Útiles y herramientas por sus responsables	Perdidas , deterioro de los Útiles y Herramientas	Comprobar la compatibilización del saldo de la cuenta mayor , con la suma de las hojas de las actas de responsabilidad	J. Grupo Econ	Especialista de Economía	Mensual
				Controlar el plan Anual de los U y Herramientas.	J. Grupo Econ	Especialista de Economía	Anual (Enero)
				Controlar el plan de chequeo del 10%.	J. Grupo Econ	Especialista de Economía	Mensual
		No exista separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.	Extraer efectivo contra nombres de personas que no están contratadas en la empresa.	Comprobar la delimitación de funciones entre la persona que controla el tiempo trabajado, confecciona la nomina, la que paga y la que registra la nomina.	Director Agencia	Jefa de Grupo Econ Especial. RR HH y Tecnólogo	Mensual
		No se realiza el movimiento de nóminas para la preparación y pago de las nóminas y estos se controlan mediante el modelo Control de Datos de Nómina.	Desconocimiento de los movimientos de altas y bajas de los trabajadores, dejando de pagarle a alguien o extracción de efectivo errónea	Comprobar que la Información por la Dirección de RH, los movimientos de Altas y Bajas de los trabajadores a través del modelo de movimiento de nóminas.	J. Grupo Econ	Especialista de Economía Especial. RR HH	Mensual
		Descuadre en el submayor de vacaciones	Falten trabajadores por acumular vacaciones, así como vacaciones que falten por rebajar del submayor	Controlar el cuadro mensual del submayor de vacaciones con la cuenta control.	J. Grupo Econ	Especialista de Economía	Mensual
		No se informa al Área de Contabilidad por el Área de Personal la solicitud de las vacaciones, el importe de los descuentos, así como los pagos a efectuar por conceptos de licencias o subsidios, a través del modelo de Notificación de Vacaciones, Deducciones, Licencias y Subsidios.	Realizar un descuento erróneo al trabajador, o viceversa, dejar de sacar vacaciones a los trabajadores.	Revisar la compatibilización con RH de las vacaciones a pagar en el mes y Conciliar en el mes los descuentos con el modelo 643 del BPA	J. Grupo Econ	Especialista de Economía Especial. RR HH	Mensual

		No evidencias de cuadre del importe a pagar por nominas con el cheque	Extracción de mas o de menos de efectivo no respaldado por nominas	Controlar que se deja evidencia de la suma de las nominas, importe total de extracción del cheque.	J. Grupo Econ	Especialista de Economía	Mensual
		Tratamiento erróneo de faltantes y sobrantes medios materiales, AFT, Cuentas por Cobrar y Pagar.	Presupone un hecho de corrupción, dejar de reflejar el hecho contable	Controlar el cumplimiento de la Res 20 del MFP, así como la Orden 55 del Director General del Gpo.	J. Grupo Econ	Especialista de Economía	Mensual
		No poseer un Sistema de Costo que se ajuste a las necesidades como Agencia.	Desconocimiento de cuanto te cuesta producir un peso , corriendo el riesgo de perder	Controlar la aplicación de los sistemas de costo previsto en el manual de Geocuba para las diferentes actividades.	J. Grupo Econ. y J Grupo Ingeniería	Tecnólogos y Especialistas Economía.	Mensual
		Falta de conciliación de la producción en proceso y terminada con el Jefe de Departamento de producción.	Quedarse proyectos en proceso , que ya están terminados	Verificar la entrega de la Certificación de Producción Terminada de la Dirección de Producción a Economía	J Grupo Econ y de Producción.	Especialista de Economía y Analista de Producc.	Mensual
		No se realizan análisis periódicos de costo, una vez concluida la información del cierre.	Desconocimiento de la causa de las Desviaciones , para poder actuar	Controlar los análisis de las desviaciones Producción – Ingeniería y Economía y medidas a tomar.	J Grupo Econ. y J Grupo Ingeniería	Tecnólogos y Especialistas Economía y Producc.	Mensual
		Incumplimiento de los Aportes al presupuesto del estado(12.5%, 25%, 5%, Impuesto de Circulación) en el termino Establecido	Se recarga la empresa o multa y esto constituye un gasto	Verificar estadístico el Balance de la UEB donde se forma el Aporte Total con vista a agilizar la cuantificación de cuanto hay que aportar.	J. Grupo Econ.	Especialista de Economía	Mensual
				Controlar que se tenga en cuenta lo previsto en fecha de vencimiento del pago a la Empresa cada mes.	J. Grupo Econ.	Jefa de GpoEcon	Mensual
		No se cuenta con los precios debidamente aprobados a partir de Fichas de Costo actualizadas al concertar los negocios con los clientes.	Violación del Sistema de Precio	Verificar la aplicación de la Indicación 38 del Director General del Gpo , donde rige la política de precio.	J. Grupo Econ. y J Grupo Ingeniería	Tecnólogos y Especialistas Economía.	Mensual

				Verificar que los productos y servicios que se comercializan tienen precios aprobados por el nivel que corresponde.	J. Grupo Econ.	Especialista de Economía	Mensual
		Se cometen violaciones de la política general de precios establecida.	Se cobra en exceso y en defecto	Controlar el cumplimiento del plan de Controles de la Actividad de Precio.	Director de Agencia	J. Grupo Econ.	Trimestral
15	Informática	Incumplimiento de la Orden 361/05 del Viceministro Jefe del EMG para poner en vigor el manual de Seguridad de Informática de las FAR. Incumplimiento de las Indicaciones 11/01 del jefe de la Dirección de Comunicaciones para poner en vigor el manual de Informática de las FAR.	Violación del sellaje físico de la PC, con el objetivo de extraer uno de los componentes de ella, como son: Disco Duro, memoria RAM, Procesador, etc	Controlar el Sellaje de todas las PC.	Director Agencia	Responsable de Seg Informática	Diario
				Revisión diaria del sellaje físico por el usuario de la PC.	Responsable de la PC	Usuario de la PC	Diario
			Pérdida de una PC, Monitor, Impresora u otro Periférico.	Control de las medida de Seguridad de los locales donde existen medios informáticos y sellar la puerta de acceso al local.	Responsable de la PC	Usuario de la PC	Diario
				Revisión antes de irse y cuando regresan al local.	Responsable de la PC	Usuario de la PC	Diario
				Revisión en la puerta por los Agentes de Seguridad	Director Agencia	Agente de Seguridad	Diario
			Contaminación con un virus que traiga consecuencias fatales a la empresa.	Revisar con antivirus de toda la información que entra a la empresa.	Responsable PC con autorización a entrar información.	Usuario de la PC con puertos habilitados	Diario
				Controlar no abrir ningún correo sospechoso ó ejecutable que no conozca su procedencia.	Personal con cuenta de correo	Personal con cuenta de correo	Diario
		Pérdida de una información por no realizar las Salvas	Controlar la realización de Salvas cruzadas de la información	Responsable de la Información	Responsable de la Información	Diario	

			Entrada de un intruso a una PC con el objetivo de hacer daño	Verificar que todas las PC deben de tener su clave de acceso con solo conocimiento del usuario.	Director de Agencia	Esp. de Seg Informática	Diario
				Supervisar la activación del Protector de pantalla con clave y no mayor de 5 minutos ó Poner Control Alt Dell para bloquear la PC.	Usuario de la PC	Usuario de la PC	Diario
			Entrada de un intruso a los locales de los servidores con el objetivo de hacer daño.	Controlar la Instalación de sistema de alarma contra intrusos.	Director de Agencia	Esp. de Seg Informática	Diario
				Comprobar la doble Puerta seguras a fuertes golpes, reja y doble sellaje.	Director de Agencia	Administrador de la RED	Diario
			Violación del uso del correo electrónico.	Chequear la no utilización del correo de la empresa como trampolín para comunicarse con otros países.	Personal con cuenta de correos	Personal con cuenta de correos.	Diario
				Supervisar el monitoreo diario de los correo.	Directora de Comunes	Administrador de la RED	Diario
			No tener Salva de Seguridad del Servidor.	Controlar tener DVD quemado con disco espejo de los servidores	Directora de Comunes	Administrador de la RED	Trimestral
				Controlar la revisión antes de irse y cuando regresan al local.	Responsable del equipo	Usuario del equipo	Diario
				Controlar la revisión en la puerta por los Agentes de Seguridad.	Director Agencia	Agente de Seguridad	Diario
16	Seguridad y Protección	No revisión adecuada en la recepción y entrega del servicio de guardia de las áreas y locales.	Queden locales sin sellar o abierto.	Controlar la realización de recorridos de los agentes para entregar y recibir el servicio de guardia por las áreas y locales.	Director Agencia	Personal del servicio de guardia.	Diario
			No detección de posibles pérdidas ocurridas.	Comprobación del servicio de guardia de los agentes.	Jefe de Seguridad y Protección	Agentes servicio de guardia	Diario
		Descontrol del personal ajeno a la entidad que visita a la misma .Clientes y otros.	Ocurrencia de cualquier hechos sustracción) o de otra índole sin poder determinar el ejecutante.	Controlar la aplicación del talonario de control de acceso y control de su cumplimiento.	Director Agencia	Recepcionista	Diario

				Controlar implementación el sistema de solapín en la entidad.	Director Agencia	Jefe de Grupo Seguridad y Protección	30/03/2012
		No realizar adecuadamente el servicio de guardia. (No cubrir todas las áreas asignadas. Dormitar, etcétera.)	Penetración a la Agencia de personal ajeno en horario no laborable, para realizar actividades de cualquier índole	Supervisar el cumplimiento del servicio de Guardia correctamente a los Agentes.	Director Agencia	Agentes	Diario
		Descontrol en la entrega y recepción de las llaves de los locales	Uso de las llaves por personal no autorizado propiciando posibles pérdidas	Controlar el cumplimiento del procedimiento de entrega y recepción de las llaves	Director Agencia	Responsable de los locales y Agente	Diario
17	Sistema de Política Laboral Y Salarial	Incumplimiento de lo Establecido en la Política de Empleo y el Procedimiento de Reclutamiento y selección del personal	<p>Incorporación de trabajadores Contratado por tiempo determinado, Periodos a Prueba u otros, sin tener formalizado el contrato con la Administración.</p> <p>No tener definido las funciones de cada cargo teniendo en cuenta los calificadores establecidos (Profesiogramas) por el que responde cada trabajador y debidamente firmado por ambas partes.</p> <p>Pago a trabajadores sin respaldo productivo o que en realidad no hayan laborado en la Empresa.</p> <p>Falsificaciones de documentos primarios y datos de los trabajadores, pérdida, Irregularidades por deficiente control de los Expedientes Laborales.</p>	Controlar el no empleo de la fuerza de trabajo sin haber cumplimentado todos los procedimientos establecidos para el ingreso a la Entidad.	Director de Rec. Humanos	Especialista en Rec. Laborales	Mensual
		Incorrecta aplicación de los Calificadores de Cargo.	Aplicación Salarial indebida no acorde con el Grupo Escala que establece el Calificador y los requisitos establecidos para el Cargo.	Controlar que se cuente con los Calificadores actualizados y aprobados por el MTSS y en el caso de los Cargos Propios de Geocuba por el mando superior.	Director Agencia	Especial. RR HH	Mensual
			No coincidencia de la relación nominal	Controlar que se cumpla con los	Especial. RR HH	Especial. RR HH	30 de cada mes

			de trabajadores a pagar con la plantilla de personal (p4)	requisitos establecidos para el cargo, y en casos excepcionales estar aprobado por Resolución del Director General de la Empresa.			
		Que el proceso de elaboración de los documentos para el pago no se efectuó de acuerdo a lo establecido, existiendo brechas o la ocurrencia de desviaciones.	Diferencia en el TRT de las tarjetas de entrada y salidas y los reportes de asistencia.	Comprobar que exista correspondencia entre Tarjetas Reportes de pago según TRT, reportes de asistencias, pagos extras y otros pagos debidamente autorizados.	Director Agencia	Especial. RR HH	30 de cada mes
			No coincidencia de la relación nominal de trabajadores a pagar según registro de trabajadores contratados en la Entidad a nivel de las diferentes Unidades.	Verificar que la relación de trabajadores a pagar en cada pre nomina coincida con la fuerza de trabajo real contratada según Plantilla de personal, aprobada, Contratos a tiempo Determinado, Periodo a prueba etc. Legalizados y aprobados en el Área de Rec Humanos.	Director Agencia	Especial. RR HH	30 de cada mes
		Incumplimiento de lo reglamentado en los Sistemas de Pago por Resultados y aprobados y aplicados en la Empresa	No certificar algunos de los indicadores establecidos para proceder al pago de la estimulación por resultado y aprobados por los jefes facultados.	Supervisar el análisis con profundidad del cumplimiento de los Indicadores Económicos certificados que determinan la cuantía formada de estimulación a distribuir.	Director Agencia	Especial. RR HH	Mensual
			Pagar estimulación a los trabajadores sin habiéndose incumplido alguno de los indicadores reglamentados para otorgar la misma.	Controlar que no se proceda el pago por resultado si no se han cumplido y certificado todos los indicadores.	Director de Rec. Humanos	Especial. RR HH y Dto. de Agencia	Mensual
18	Sistema de Seguridad y Salud	No cumplimiento Integral de la Política de Gestión de Seguridad por parte de los Jefes	Incorporar trabajadores a laborar sin capacitar con las Instrucciones establecidas por la	Comprobar que no se contratan trabajadores de nuevo ingreso sin antes capacitarlo con las	Director de Rec. Humanos	Director de UEB y Especialista B en Gestión de Rec. Humanos	Mensual

		Facultados y trabajadores.	Orden 30 del Ministro de las FAR.	instrucciones establecidas por la Orden 30 del MFAR			
			Incumplir los procedimientos establecidos para realizar trabajos con determinados riesgos y no confeccionar los permisos de seguridad como esta establecido. No cumplimiento de la aplicación de las Normas Cubanas y Regulaciones Vigentes.	Supervisar el cumplimiento de todo lo establecido en materia de Seguridad y Salud, por parte de los directivos.	Director de Rec. Humanos y Director de UEB	Especialista B en Gestión de Rec. Humanos	Mensual
			Mal control de la entrega de los medios de protección individual. Entrega de medios de PI a trabajadores que no lo requieren.	Supervisar que los trabajadores cuenten con los medios de MPI que requiere el cargo.	Director de Rec. Humanos y Director de UEB	Especialista B en Gestión de Rec. Humanos	30-03-12 30-06-12 30-09-12 30-12-12
19	Transporte	Incumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad y protección de los medios de transporte	Robos de autos y motos Robo, perdida y extravío de piezas, partes y accesorios de los mismos	Controlar que los vehículos no sean parqueados en lugares inseguros y autorizados por la orden interna del Director General de la Empresa.	Jefe de Grupo de Transporte	Jefe de Grupo de Transporte, y Director UEB	Diario
				Controlar que no se abandonen los vehículos en parqueos transitorios ni durante las gestiones de trabajo.			
				Controlar que los vehículos tengan las condiciones mínimas de seguridad para mantenerlos bien cerrado en los parqueos.			
				Controlar que el jefe de transporte realice las verificaciones e informe sobre la seguridad de los vehículos en los parqueo según indicación 108 del Director General del Grupo.	Jefe de Grupo de Transporte	Jefe de Grupo de Transporte, Especialista de explotación del Transporte y Director UEB	Diario

			Accidentes automovilísticos	Controlar que ningún vehículo sea conducido por personal no autorizada para ello	Jefe de Grupo de Transporte	Director UEB y Chóferes	Diario
				Controlar que ningún vehículo viaje sin jefe al frente, excepto algún viaje de carro ligero que valla a recoger personal y tenga que ir vacío.			
				Controlar que ningún vehículo sea explotado en mal estado técnico, tanto de motor, sistema de freno, chapistería neumáticos y otros.			
				Controlar que se cumplan los planes de mantenimiento según lo establecido y las normativas para la sustitución de piezas y partes.			
		No realizar las conciliaciones semanales y mensuales del consumo de combustibles contra motorecursos consumidos	Perdida y uso indebido de combustibles y lubricantes	Controlar que se realicen las conciliaciones semanales y mensuales del consumo de combustible contra motorrecursos consumidos.	Jefe de Grupo de Transporte	Jefe de Grupo de Transporte, Especialista de explotación del Transporte y Director UEB.	Lunes de cada semana y los días 30 de cada mes
				Controlar que dichas conciliaciones sean sometidas a la aprobación y firma del Director General de la Empresa.			
				Controlar que se cumplan las medidas de sellaje de odómetros y demás lugares establecidos en cada vehículo.			
			Sobre giro de las cifras plan límites de motorrecursos del	Controlar que durante las conciliaciones se	Jefe de Grupo de Transporte	Jefe de Grupo de Transporte, Especialista de	Lunes de cada semana y los

			año	cheque el cumplimiento del plan de motorrecursos acumulado y se tome la medida de parar aquel vehículo que está sobre girado.		explotación del Transporte y Director UEB.	días 30 de cada mes
			No cumplimiento de las normas de consumo de combustible aprobadas para cada vehículo	Controlar que se realicen las pruebas de consumo real de cada vehículo para establecer su verdadero consumo y su comparación con la norma aprobada.	Jefe de Grupo de Transporte	Jefe de Grupo de Transporte, Especialista de explotación del Transporte y Director UEB.	Lunes de cada semana y los días 30 de cada mes
				Controlar que se verifique durante las conciliaciones el cumplimiento de las normas de consumo aprobadas por las Instrucciones No 73 del MINFAR y las normas reales establecidas por las pruebas de consumo realizadas.	Jefe de Grupo de Transporte	Jefe de Grupo de Transporte, Especialista de explotación del Transporte y Director UEB.	Lunes de cada semana y los días 30 de cada mes
		Descontrol de las piezas y partes que se cambia en las reparaciones y mantenimientos	Perdida, extravió y uso indebido de piezas que han sido sustituidas por nuevas pero que aun tienen valor de uso, así como partes (Neumático, baterías y otros)	Controlar que exista un lugar seguro para el almacenamiento de piezas y partes sustituidas por nuevas.	Jefe de Grupo de Transporte	Jefe de Grupo de Transporte, Especialista de explotación del Transporte y Director UEB.	30 de cada mes
				Controlar que la entrega de estas piezas y partes para ser de nuevo utilizadas sea autorizada únicamente por el Director General de la Empresa.			
				Controlar el correcto llenado y la actualización de los formularios técnicos de cada vehículo.	Jefe de Grupo de Transporte	J Grupo Transporte, Especialista Explotación Transporte y Dtor UEB.	30 de cada mes

**Anexo 40: Guía de validación del componente de gestión y prevención de riesgos**

**GUÍA DE AUTOCONTROL**

**DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

No	Aspectos a Verificar	S	N	NP
<b>II</b>	<b>COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.</b>			
<b>a)</b>	<b>Identificación de riesgos y detección del cambio.</b>			
85	Están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general.			
86	Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.			
87	Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia.			
88	Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.			
<b>b)</b>	<b>Determinación de los objetivos de control.</b>			
89	Están determinados los objetivos específicos a controlar.			
90	Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.			
91	Se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos.			
92	Los riesgos están identificados y cuantificados por procesos y actividades			
93	Se realiza un diagnostico donde se analiza en reunión presidida por la máxima autoridad del lugar con participación de todos los trabajadores, dejándose prueba documental de este proceso.			
<b>c)</b>	<b>Prevención de riesgos.</b>			
94	Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de riesgos.			

95	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación.			
96	Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar.			
97	Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores.			
98	Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general.			
99	Los planes aprobados son evaluados por el Comité de Prevención y control y aprobado por el órgano colegiado de dirección.			
100	El plan de prevención de riesgo constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados.			
101	Son divulgados los hechos que se presentan en interés de transmitir experiencias y alertar de lo que se pueda derivar de ellos.			
102	El Plan de Medidas para la Prevención de riesgos se estructura por UEB y de la entidad, utiliza el formato establecido en el anexo No II de la Resolución No 60 de la Contraloría de la Republica.			
103	El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de riesgos.			

Fuente: Componente de Gestión de Riesgos (Guía de Autocontrol, Res. No 60)

**Leyenda:**

S- si

N-no

NP- no siempre