

UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS

Carlos Rafael Rodríguez

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

TRABAJO DE DIPLOMA

Guía para la Gestión y Prevención de Riesgos en la

UEB Cienfuegos Intermar S.A

Autora: Yaumara Pérez Prieto

Tutor: Drc. Raúl Alpízar Fernández

Lic. María Teresa Álvarez Martínez

Intermar

AGENCIA INTERNACIONAL DE INSPECCION, AJUSTE DE AVERÍAS Y OTROS SERVICIOS CONEXOS

Curso: 2011-2012

"Año 54 de la Revolución"

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
“Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables

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

Firma del AUTOR

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

Firma del TUTOR

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Pensamiento

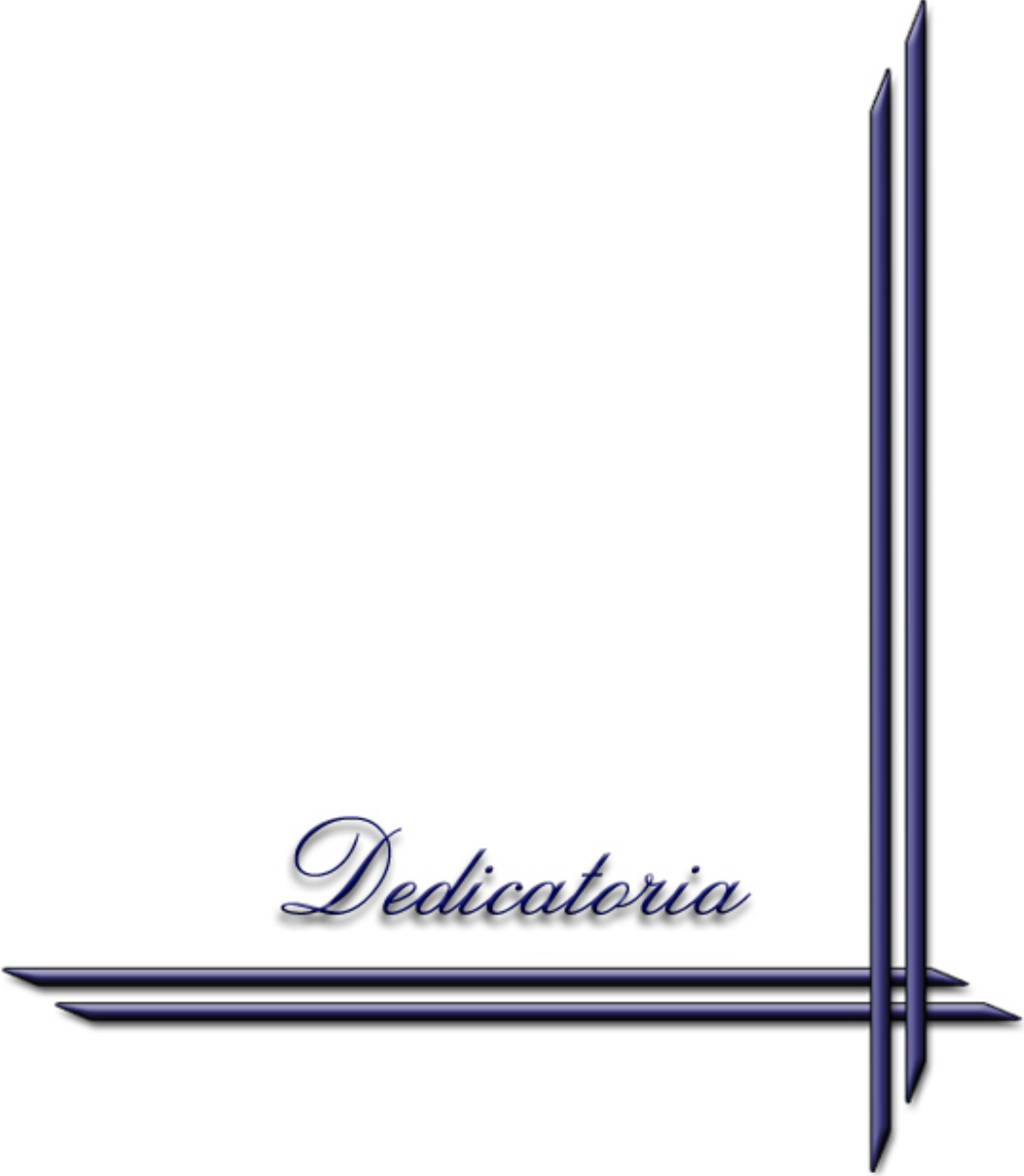
A decorative graphic consisting of four overlapping lines that intersect to form a cross shape. Two lines are horizontal and two are vertical. The lines are dark blue with a slight gradient and a thin white outline, giving them a three-dimensional appearance. They are positioned in the lower right quadrant of the page, with the word 'Pensamiento' centered over the intersection.

...Sólo triunfan los atrevidos, los que creen en sus ideas, los que sueñan con un mundo mejor, los que poseen un pensamiento sano y fuerte, por ello, nunca dejáis de luchar, continua hasta el fin, creé y defiende las ideas que broten de lo más profundo de tu ser, no admitas nunca que nada externo te arrastre y te alejes de tus convicciones y creencias, demuestra con hechos prácticos y convence con resultados concretos, siempre utilizando para ello tu inteligencia y voluntad...

CHÉ



Dedicatoria

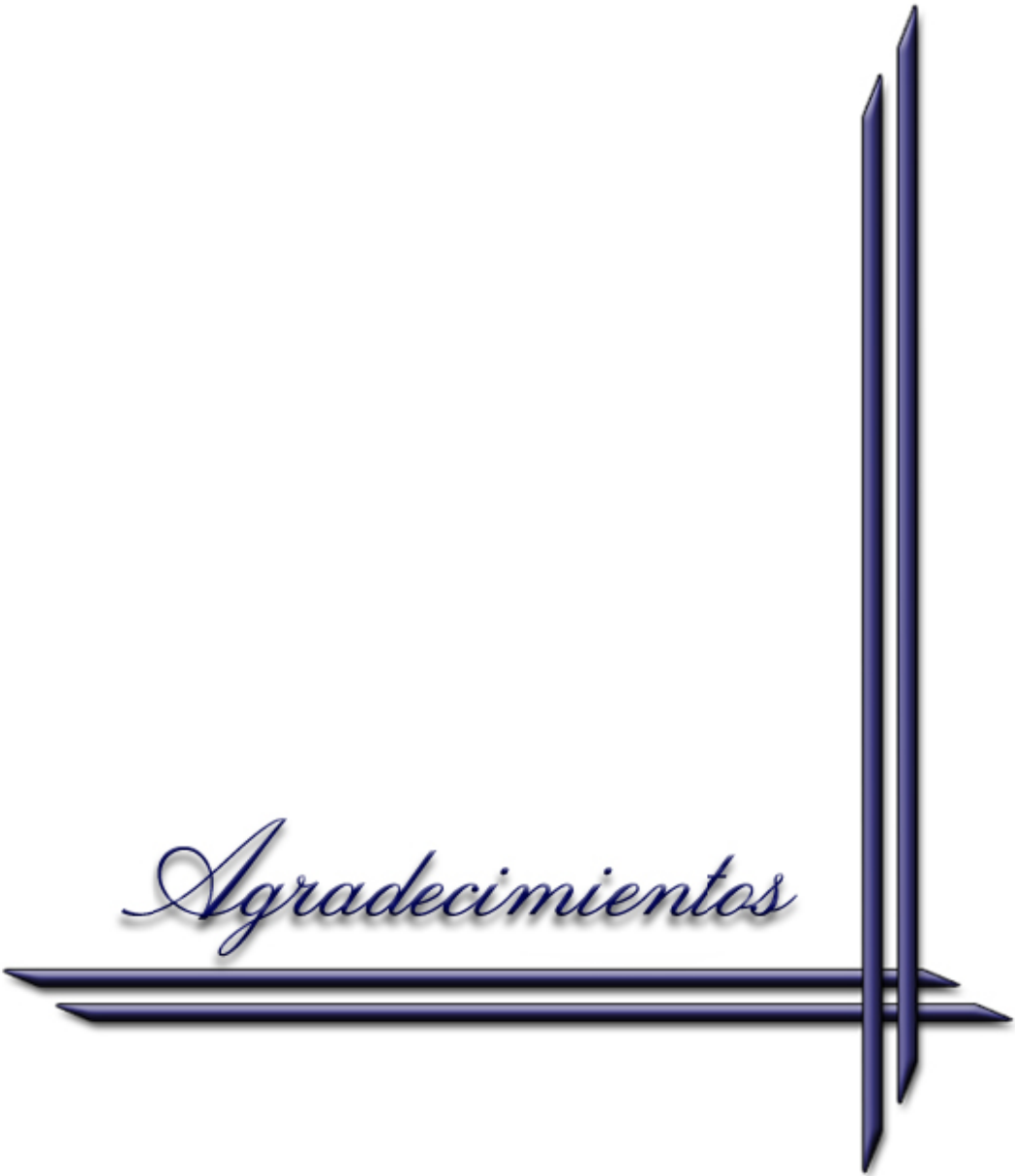


Dedico este trabajo a mi hijo, mi padre, mi esposo por su dedicación y empeño el cual ha permitido la culminación de mis estudios.

A mi madre y a mi gran amiga Iraida que aunque físicamente no están, fueron motor impulsor del comienzo de mis estudios, y hoy estarían orgullosas de verme culminar mis estudios.

A mis tutores por brindarme su apoyo

Agradecimientos



Agradecer es rendir el mejor tributo a quien nos apoya, ayuda y entiende nuestra obra. Es dar mil veces las gracias a aquellas personas que no han escatimado esfuerzos al sacrificio mayor, para que podamos salir victoriosos en esta hermosa etapa de nuestras vidas.

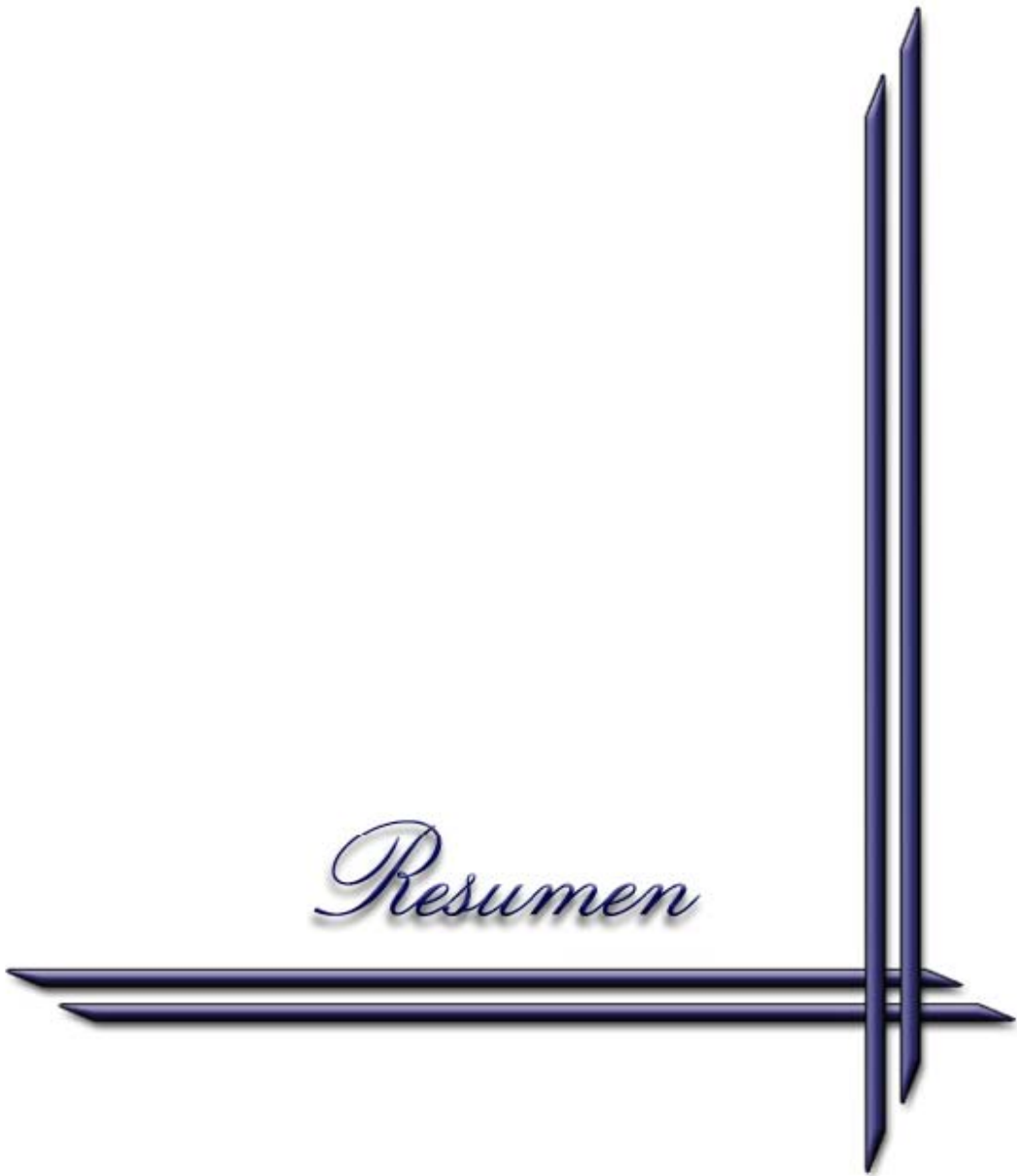
En virtud de lo anterior, mis reconocimientos más profundos a todas aquellas personas que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo. A todos aquellos que siempre que los necesité ahí estuvieron para darme la mano, o el aliento necesario, aún en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi comadre por haber sido incondicional en su gran apoyo hacía mi trabajo.

En ellos recojo a todos mis familiares y amigos, de lejos y de cerca, que me quieren de verdad y confían en mí, haciendo suyos mis éxitos.

¡MIL GRACIAS!

Resumen



RESUMEN

El riesgo ocupa un lugar importante en el sector empresarial cubano por constituir este una herramienta indispensable en la toma de decisiones que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. El presente trabajo establece una guía para el control de riesgos en todas las actividades permitiendo el control del mismo, en correspondencia con la Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República y la Norma ISO 31000. Se confeccionó el mapa de riesgos clasificándolos en internos y externos; se determinaron las frecuencias de probabilidad y ocurrencias y se trabajaron sobre la base de los objetivos específicos de trabajo de la UEB Cienfuegos Intermar S.A.

Son varios los factores que están provocando una mayor preocupación por la administración de los riesgos empresariales, tanto a nivel internacional como en el contexto nacional. 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.

Esta situación en Cuba ha sido analizada por su gobierno y a emitido las resoluciones correspondiente, no obstante, se debe trabajar aún más en que exista una cultura ciudadana y empresarial en todo el país que permita conocer y desarrollar la gestión de riesgos en las distintas empresas. Este trabajo es una contribución más para que la gestión de riesgos forme parte imprescindible de la gestión empresarial.

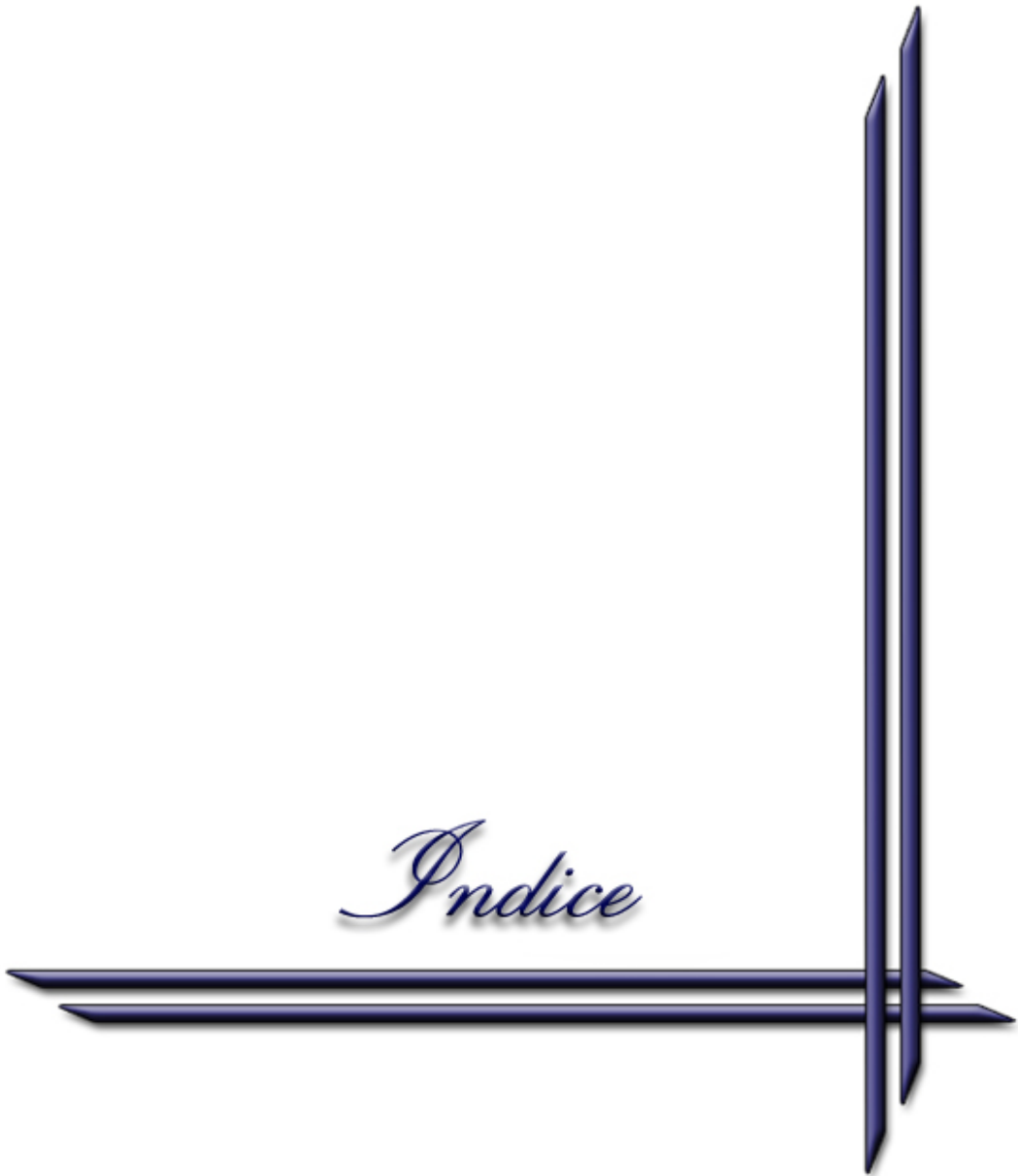
SUMMARY

The risk occupies an important place at the entrepreneurial sector Cuban to constitute this one indispensable tool in the decision making that they bear the fulfillment of the objectives and you introduce drawn. The present work establishes a guide for the control of risks in all the activities permitting the control of the same, in mail with the Resolution No 60/2011 of the Contraloría General of the Republic and the Standard ISO 31000. The map of risks was manufactured classifying them in inmates and day boys; They determined the frequencies of probability and witty remarks and they were worked up on the UEB's base of the specific objectives of work Cienfuegos Intermar S.A

The factors that are provoking a bigger worry for the administration of the entrepreneurial risks are varied, so much level international like in the national context. Facts like the application expedited of new technologies, the increase of the complexity of the productive and technological processes, the existence of more every day competitive and demanding markets of quality, the quest of new products and markets.

This situation in Cuba has been analyzed by its Government and to emitted the resolutions correspondent, nevertheless, it should be worked up still more in that a civic and entrepreneurial culture at the whole country that you allow exist knowing oneself and developing the step of risks at the different companies. This work is a contribution plus in order that you form the step of risks essential part of the management.

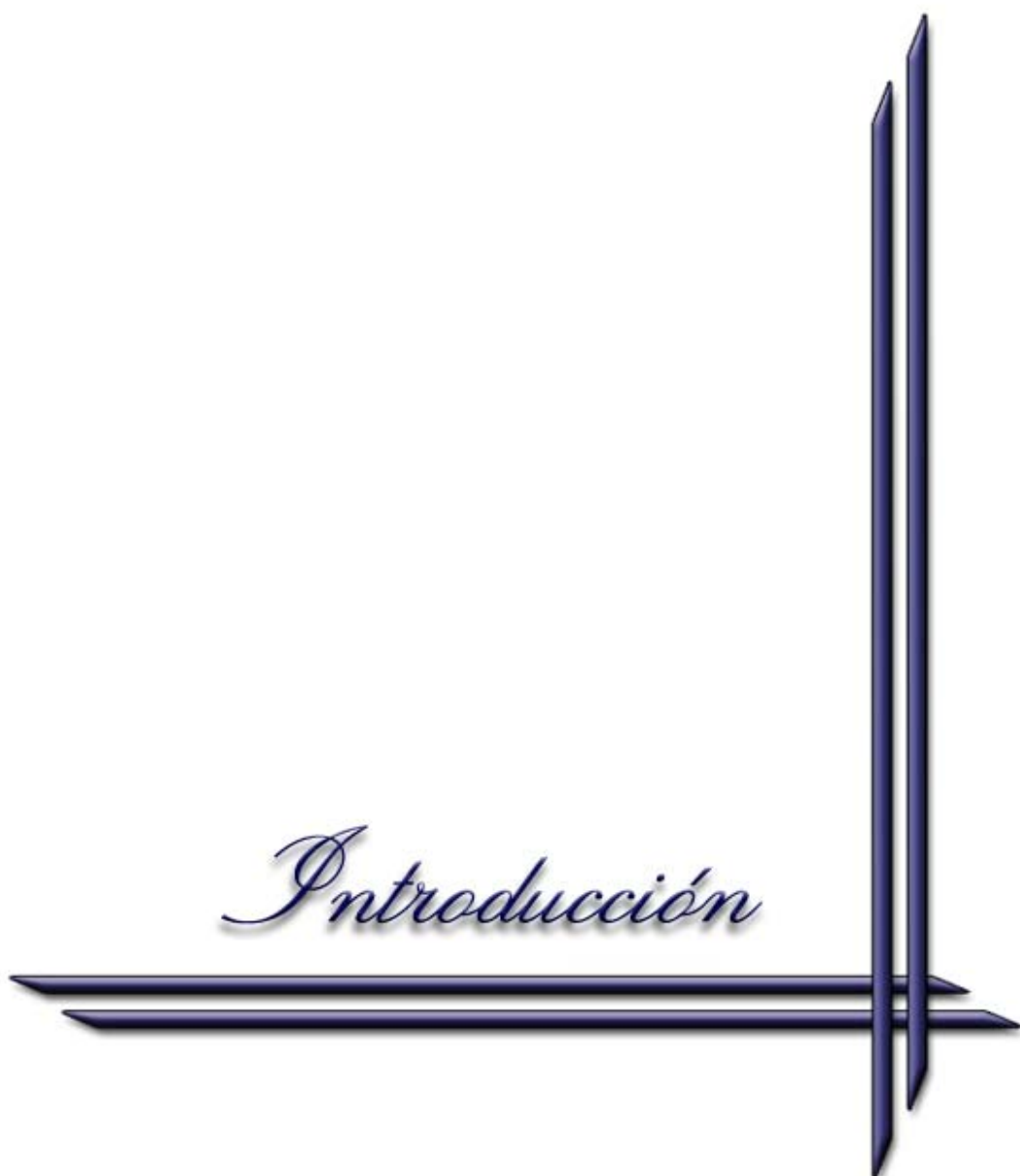
Indice



Indice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I Análisis de los aspectos teóricos relacionados con el control interno, el riesgo empresarial y su gestión.....	6
1.1 Antecedentes y origen del control interno.....	6
1.2 Estudio y evaluación del sistema de control interno.....	7
1.3 Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting).....	10
1.4 La actualidad Cubana y el control interno.....	12
1.6 La gestión de riesgos en la estrategia empresarial.....	17
1.7 Identificación de los riesgos.....	20
1.8 Clasificación de los riesgos.....	21
1.9 Resolución 60/11. El componente Gestión y Prevención de riesgo. Normas.....	22
1.11. Procedimiento para la evaluación de riesgos basado en la Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado COSO.....	25
1.12. Gestión integral de riesgos empresariales. Trabajo presentado por Lic.Leovaldo Fragas Domínguez.....	28
1.13. Procedimiento para la evaluación de riesgos basado en la norma ISO 31000: 2010.....	29
CAPITULO II Guía para la Gestión y prevención de los Riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A.....	31
2.1. Generalidades de la Gestión de Riesgos.....	31
2.2 Principios de la gestión de riesgos.....	32
2.3. Marco de Trabajo. Generalidades.....	33
2.4 Proceso de Gestión de Riesgos.....	33
2.5. Guía para la aplicación de la gestión de riesgos.....	34
2.5.1 Generalidades:.....	35
2.5.2. Reunión inicial de planeación.....	36
2.5.3. Sección de Información con todos los trabajadores:.....	36
2.5.4. Sección de formación del grupo de expertos:.....	36
2.5.5. Reunión del Comité de Prevención y Control:.....	38
2.5.6. Consejo Dirección:.....	40
2.5.7. Asamblea de afiliados:.....	40
2.6 .Determinación del contexto.....	40
2.7. Identificación del riesgo.....	41
2.8. Análisis del riesgo.....	41
2.8.1. Nivel de riesgo.....	43
2.9.1 Prioridad de los riesgos.....	44
2.9.2. Manejo de las medidas aplicar.....	45
2.9.3. Determinación de los objetivos de control.....	45
2.10. Tratamiento de los riesgos.....	46
2.12. Registros.....	47
2.13. Conclusiones del Capítulo No. II.....	47
CAPITULO III Aplicación de la guía para la Gestión y prevención de los riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A.....	48
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
Anexos.....	100

Introducción



Introducción

La investigación presentada está dirigida al análisis de los riesgos dentro del componente Gestión y Prevención de Riesgos, debido a la importancia que presenta el tema a nivel de país, permitiendo con esto a la entidad conocer los riesgos que posee por áreas de resultados y saber los que más le afectan, cómo prevenirlos y minimizarlos.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

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

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. Dentro de este orden de ideas, (Catácora, F, 2006) expresa que el control interno:

“Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.

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

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

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente se cuentan con controles de detección, los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

El control interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, 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 y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

El 1ro de agosto de 2009 es aprobado, por la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Contraloría General de la República, mediante la ley 107, queda derogada la resolución 297/03, dictada por la ministra de Auditoría y Control. El 16 de marzo del 2011 es puesta en vigor la resolución 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.

En los últimos años han sido elaborados varios documentos sobre la administración de los riesgos empresariales a nivel nacional e internacional. La Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República es un documento de referencia nacional y es un instrumento eficaz 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 no esclarece cómo es la metodología para el desarrollo de la gestión de riesgos.

Los procesos que genera la gestión de riesgos no requieren de ejercicios tortuosos, pero demandan de conocimientos actualizados para su ejecución. Son muchas las empresas cubanas que gestionan

los riesgos sin tener en cuenta la existencia de normativas internacionales que se aplican desde finales del Siglo XX y principio del Siglo XXI en diferentes países.

El presente trabajo se enmarca en actualización del análisis de los riesgos ya que, en la UEB Cienfuegos Intermar S.A., se requiere de un levantamiento que le permita a la Dirección de la empresa determinar los riesgos, lo cual garantice a la entidad tener identificado todos los acontecimientos que se asocian a indisciplinas e ilegalidades que provocan hechos delictivos o manifestaciones de corrupción administrativa, con el propósito de dar seguridad al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Para la realización de este trabajo fueron tomadas en consideración normas de diferentes países.

En la búsqueda de la realización de un levantamiento real de todos los riesgos y los pasos a seguir para la buena realización de los mismo fueron evaluadas diferentes normas como es la norma australiana-neozelandesa AS/NZS 4360:1999 la cual se basa en los riesgos empresariales y de operación, así como las condiciones del entorno en que operan. También fueron revisadas otras normas como son las ISO 31000 e ISO 31010.

Organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias internas y externas que hacen incierto saber si y cuando, conseguirán sus objetivos. La incidencia que esta incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el "riesgo".

Todas las actividades de una organización implican riesgos. Las organizaciones gestionan el riesgo, identificándolo, analizándolo y evaluando después si el mismo se debería modificar mediante un tratamiento que satisfaga sus criterios. A lo largo de todo este proceso las organizaciones comunican, consultan a las partes interesadas, realizan seguimiento y revisión de los controles que lo modifican para asegurar que no es necesario un tratamiento adicional del riesgo.

La gestión del riesgo se puede aplicar a la totalidad de una organización, a todas sus áreas y niveles principales, en todo momento, así como a las funciones, los proyectos y las actividades específicas.

Aunque la práctica de la gestión del riesgo se ha desarrollado a lo largo del tiempo y en numerosos sectores, con objeto de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos coherentes dentro de un marco de trabajo exhaustivo puede contribuir a asegurar que el riesgo se gestiona de una manera eficaz, eficiente y coherente en el seno de la organización.

Las prácticas y los procesos de gestión actuales de muchas organizaciones incluyen la gestión de riesgo, y muchas de estas ya han adoptado un proceso formal de gestión para tipos particulares de riesgos o de circunstancias. En tales casos, una entidad puede decidir llevar a cabo una revisión crítica de sus prácticas y procesos existentes.

En la norma internacional UNE-ISO-31000 : 2009, se utilizan dos expresiones: "gestión del riesgo" y "gestionar el riesgo". En términos generales, "gestión del riesgo" se refiere a la arquitectura (principios, marco de trabajo y proceso) para gestionar los riesgos de manera eficaz, mientras que "gestionar el riesgo" se refiere a la aplicación de esta arquitectura a los riesgos particulares.

Definición del Tema de Investigación: Guía para la gestión y prevención de riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A

Situación Problemática: La UEB Cienfuegos Intermar S.A desde sus inicios se ha caracterizado por tener definidos los posibles eventos que puedan afectar sus objetivos y metas. A partir de la implantación del perfeccionamiento empresarial y de la puesta en vigor de la resolución 297 se han seguido identificando y previniendo los posibles hechos, no obstante con el transcurso del tiempo y la derogación de dicha resolución y a su vez con la puesta en vigor de la resolución 60/11 se ha demostrado que existen sucesos que no han acontecidos por años, por lo que se debe hacer un nuevo análisis de los eventos reales que estén atentando contra el logro de sus objetivos por la cual fue creada.

Problema de Investigación: En los momentos actuales en la UEB Cienfuegos Intermar S.A no se encuentra actualizado el análisis de los posibles eventos que atenta contra la consecución de sus objetivos.

Objetivo General: Diseñar la guía para estructurar el componente Gestión y Prevención de Riesgo, la cual le garantice a la entidad tener identificado todos los acontecimientos que afectan los objetivos de la empresa.

Objetivos específicos:

1. Establecer el marco conceptual en relación al control interno y al análisis de riesgo.
2. Estructurar la guía en la UEB Cienfuegos Intermar S.A.
3. Aplicar la guía en la UEB Cienfuegos Intermar S.A.

Hipótesis:

Con el diseño de la Gestión y Prevención de Riesgo en la UEB Cienfuegos Intermar S.A, será posible tener identificado todos los acontecimientos, con el propósito de contribuir y ayudar alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Variables:

Variable Independiente: Gestión de los riesgos.

Variables Dependientes: Riesgos de las áreas.

Técnicas y métodos utilizados ó a utilizar para la investigación científica.

De los métodos teóricos.

- Métodos de análisis y síntesis.
- Métodos de inducción y de deducción.

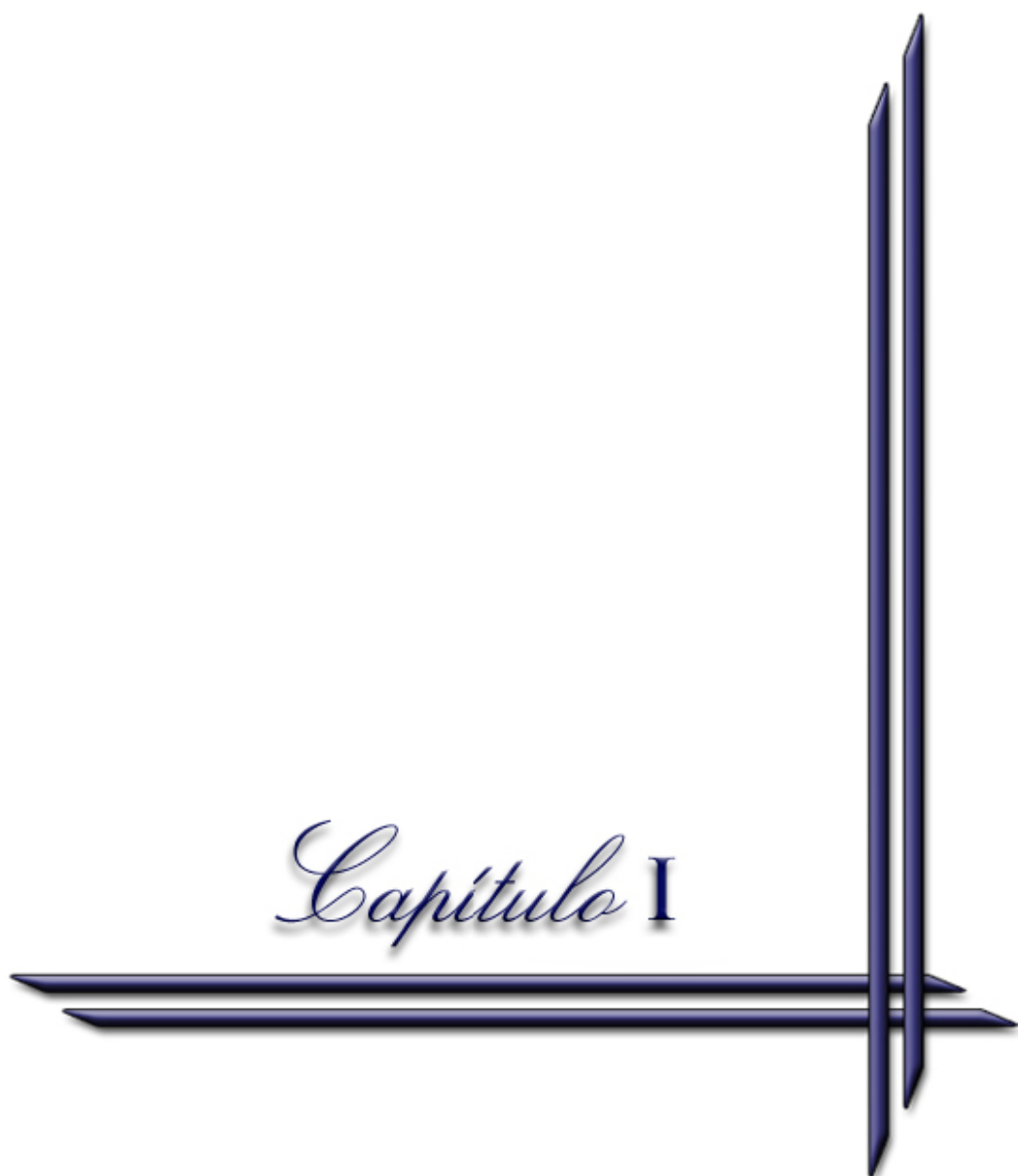
De los métodos empíricos de investigación.

- Observación.
- Entrevista a los trabajadores.
- Estudio de documentación.
- Método de criterio de expertos.

Estructura del Trabajo:

- Capítulo I: Análisis de los aspectos teóricos relacionados con el control interno, el riesgo empresarial y Gestión.
- Capítulo II: Guía para la Gestión y prevención de los Riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A.
- Capítulo III: Aplicación de la guía para la Gestión y prevención de los riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A.

Capítulo I



CAPITULO I Análisis de los aspectos teóricos relacionados con el control interno, el riesgo empresarial y su gestión

1.1 Antecedentes y origen del control interno.

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria, entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia donde, en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

¿Qué es el Control Interno?

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

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico; el mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico lo define como:

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad"

La estructura del control interno consta de los siguientes elementos:

1. Ambiente de control.
2. Sistema Contable.
3. Procedimientos de Control.

Objetivo de un sistema de control interno.

1. Evitar o reducir fraudes.
2. Salvaguarda contra el desperdicio.
3. Salvaguarda contra la insuficiencia.
4. Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
5. Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
6. Salvaguardar los activos de la empresa.
7. Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la Administración.

El fin de la revisión de los procedimientos de contabilidad y de control interno es averiguar cuales son los procedimientos empleados y la eficiencia del sistema de control interno existente, como base para determinar el alcance del examen.

1.2 Estudio y evaluación del sistema de control interno.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Según el Boletín 3050 emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, dentro de sus generalidades, nos explica que el estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que "el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

El control interno se divide en:

Control Administrativo, donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.

Control Financiero - Contable, orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

La conjunción de estos dos elementos deriva en el Sistema Integral de Control Interno.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín 5030, muestra la metodología para el estudio y evaluación del control Interno, donde recomienda que ese proceso se efectúe por ciclos de transacciones, ya que un estudio por cuentas pierde de vista la dinámica de las empresas.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

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

(Catácora, F, 2006), expresa que el control interno:

“Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.

(Charry, Alirio, 1994)plantea: “El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una Entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el Control Interno”

(Chacón , Vladimir, 2001)expresa: “El Control Interno es un proceso integrado a los procesos y un conjunto de mecanismos burocráticos añadidos a los mismos”

(Catácora, F, 2006)señala que: “Un sistema de control Interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio”

En el libro Auditoría, según sus autores(Cook, J.W & G.M Winkle, 1987) :

"El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".

Según (Meigs, W, 1994), el propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización".

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

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto, (Poch, R, 1992), expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos."

Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido (Leonard, W, 1990) asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden."

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, ("Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados," 1994), la define como:

"El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y hasta su modificación efectuada por el SAS N°55 en 1988, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la Comisión Treadway, establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado Marco Integrado del Control Interno (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

1.3 Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting)

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados 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 (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

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

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.

A efectos de avanzar en el estudio de control interno, se ha escogido como marco de desarrollo e investigación –de entre todos los informes y lineamientos conceptuales que rigen esta materia- el Informe COSO.

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

El informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control 4) información y comunicación; y, 5) supervisión,

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema del control interno en sucesivos Congresos internacionales, en 1971 se define el concepto de control interno. Ello ocurre en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI (siglas en inglés de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría), definiéndose el control interno de la siguiente manera:

Es... “El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política”... (“Auditoría,” 1971)

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

1.4 La actualidad Cubana y el control interno.

En el segundo por cuanto de la resolución 60/11 se plantea que con la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

Definición del control interno según resolución 60/11 Contraloría General de la República de Cuba:

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Resolución 60/11 (Resolución 60/11, 2011)

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

- a) Legalidad. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el artículo 78.
- b) Objetividad. Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, 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, ejecutivos 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; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Se puede resumir entonces que: El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

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

Según Resolución 60/11 los componentes son los siguientes:

1. Ambiente de Control: Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del sistema de control interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes.
2. 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.
3. Actividades de Control: Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión.
4. Información y comunicación: Precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características.
5. Supervisión y Monitoreo: Está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias.

Después de hacer hincapié en los componentes anteriormente mencionados, realizaremos una comparación entre las resoluciones 297 y 60, para ver los cambios que acontecieron:

Resolución 297/03

1. El componente 2 se llamaba Evaluación de riesgos
2. Dicho componente constaba de 4 normas:
 - Identificación de riesgos
 - Estimación de riesgo
 - Determinación de los objetivos de control
 - Detección del cambio
3. No recoge entre los factores externos los medioambientales.
4. En la norma 3, Determinación de los objetivos de control, se estiman los riesgos.

5. No se establece el diagnóstico.

Resolución 60/11

1. El componente 2 se llama Gestión y Prevención de Riesgos
2. Consta de 3 normas y en la primera son unificadas las normas “Identificación de riesgos” y “detección del cambio”. La norma Estimación de riesgo pasa a formar parte de la primera norma, a pesar de no considerarse dentro del nombre de ella.
3. Recoge entre los factores externos los medioambientales.
4. En la norma “Determinación de los objetivos de control”, sustituye la palabra estimar por evaluar los riesgos.
5. Se establece el diagnóstico
6. La norma “evaluación de riesgo” pasa a ser en el inciso c) “prevención de riesgo” y se indica la elaboración del Plan de Prevención de riesgo, que anteriormente correspondía a la resolución 13 de Control y fiscalización.

Opino que para que quedara completamente integral la resolución debía comprender de la resolución 13 el plan de Prevención de Riesgos, ser actualizado, analizado con la participación de los directivos y además de los trabajadores, que anteriormente no se hacía.

1.5 Orígenes de los Riesgos.

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

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

Las primeras contribuciones relacionadas con una definición del término riesgo, desde el punto de vista económico, se remontan a 1921 cuando se publica el libro clásico *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio* del economista norteamericano (Knight F, 1921)

La idea principal de este primer estudio de los riesgos económicos es que ser empresario significa correr riesgos porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse con los riesgos en el ambiente económico. Este autor considera que el riesgo empresarial tiene su fundamento en el carácter

probabilístico de la actividad empresarial, así como en la relativa incertidumbre situacional en que se desarrolla esta actividad.

Definiciones de Riesgo

Existen múltiples definiciones de riesgo. Generalmente se asocia esta palabra a la posibilidad de que algo no deseado ocurra, a un hecho fortuito que ocasiona daños y/o pérdidas al sistema, exposición a determinada eventualidad económica desfavorable, grado de probabilidad de pérdida.

A continuación expondremos algunas definiciones de riesgo planteadas por diferentes autores:

En muchos de los idiomas modernos el significado de la palabra riesgo tiene las mismas raíces – la española “riesgo”, la francesa “risque”, la italiana “rischio”, la alemana “risiko” vienen del latín “risicare”. En la antigüedad llamaban risicare (latín) a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. (Koprinarov, B, 2005).

Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como “situaciones desde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros”(García, S, 1991)

Según (Martínez Carrera, R, 1998) el riesgo es un evento incierto, indeseable, imprevisto e involuntario que, en caso de producirse, puede tener consecuencias negativas para quien lo sufre y puede generar al mismo tiempo unas necesidades cuantificables económicamente, haciendo peligrar en determinadas ocasiones la estabilidad económico financiera de la empresa.

El Estándar de Administración de Riesgos de Australia y Nueva (AS/NZS 4360), desde su versión de 1995, define el riesgo como la exposición a las consecuencias de la incertidumbre, la contingencia de que suceda algo que tenga un impacto sobre los objetivos. (Estándar Australiano / Neo Zelandés (AS/NZS: 4360), 1999)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) introduce la palabra “evento” para designar el hecho que puede ocurrir en el futuro con determinadas consecuencias. De esta forma señala que los eventos pueden tener impacto negativo, positivo o ambos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor ya existente. (“Páginas de Cuba. Informe COSOS,” 2004)

Varios investigadores cubanos coinciden al confirmar la escasa cultura de administración de riesgos empresariales existente en el país. Las causas pueden ser diversas, pero las consecuencias son la exposición consciente o inconsciente a daños y pérdidas(Blanco, B.E, 2007)

Organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias internas y externas que hacen incierto saber si y cuando conseguirán sus objetivos. La incidencia que esta incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el “riesgo”. ISO

31000:2009. Julio 2010. (Norma ISO 31000. NORMAS GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 2010)

Según (J. B. Madrigal, 2004), el riesgo es el resultado de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia de un peligro definido (problema, fallo, accidente, catástrofe natural, fraude, error humano, etc.) y de la severidad o magnitud de las consecuencias de este hecho indeseable en caso de que ocurra. El concepto de riesgo tiene dos elementos, la probabilidad de que algo suceda y las consecuencias en caso de que suceda.

En el Anexo 1 de la Resolución 60/11 Contraloría General República de Cuba se define el riesgo como: Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.(Resolución 60/11, 2011)

(Fraga Domínguez, Leovaldo 2008) define el riesgo como la posibilidad de que ocurra un acontecimiento aleatorio que produzca un daño o una pérdida a los intereses de las personas naturales o jurídicas, por lo que considera que el riesgo es un evento en espera de ocurrir, es inherente a todo negocio y que todas las empresas están expuestas a disímiles riesgos.

1.6 La gestión de riesgos en la estrategia empresarial

Todo en la vida tiene cierto grado de riesgo. Caminar en la calle puede ser riesgoso. En la misma forma, los clientes no esperan que sus proyectos estén libres de riesgo tampoco. Es necesario asegurar que se trabaja a través del proceso de evaluación de riesgos con el equipo de trabajo y el cliente. Si se tiene suerte, se puede descubrir que todos los riesgos son de bajo impacto. De cualquier forma, este ejercicio alertará al cliente y al equipo de trabajo de aquellos riesgos de mediano y alto nivel que podrían causar problemas en el futuro. Los riesgos deben traerse a la superficie de forma anticipada. La primera vez es antes de que el proyecto inicie. A partir de entonces, la identificación de riesgos debe ocurrir a lo largo del proyecto de manera continua. No hay razón para esconderse o escabullirse de este ejercicio --- el cliente no espera que el proyecto esté libre de riesgo.

El riesgo no es necesariamente malo, dado que es una característica común en todos los proyectos. Todos los proyectos tienen un grado de incertidumbre debido a las suposiciones asociadas a éstos y al ambiente en donde son desarrollados. Aunque los riesgos no pueden ser eliminados del todo, muchos pueden ser anticipados y resueltos de antemano. El propósito de la gestión del riesgo es identificar los factores de riesgo de un proyecto y establecer el plan de administración de riesgo para minimizar la probabilidad de que éste se materialice.

Si un evento es identificado como un riesgo potencial, tiene que haber un cierto nivel de incertidumbre involucrado. En otras palabras, si un evento tiene probabilidad cero de ocurrir, entonces no tendrá sentido identificarlo como riesgo. Ni siquiera es un factor de bajo riesgo. No es para nada un riesgo. Por otra parte, si un evento es 100% seguro que se presente, este no es un riesgo, ni siquiera es de alto riesgo, es un hecho (algunas veces estos eventos 100% seguros son llamados restricciones). Sin complicar el tema un riesgo tiene entre 1% y 99% de probabilidad de ocurrir. Si un riesgo tiene 0% de probabilidad de ocurrencia, éste debe ser ignorado. Si por el contrario tiene 100% de probabilidad de ocurrir, entonces es un hecho (y quizás una restricción). Al practicar administración de riesgos, se debe estar seguro de que la concentración es en los riesgos y no en hechos o en eventos carentes de riesgo.

La gestión de riesgos es un proceso coordinado mediante el cual se analizan, valoran y controlan los riesgos en una organización. Mientras que al análisis del riesgo es el uso sistemático de información para identificar las fuentes y estimar el riesgo.

Para las empresas, la gestión de riesgos significa planificarse para las desviaciones potenciales de los resultados esperados. Aunque la mayoría de las organizaciones y sus gerentes han establecidos objetivos y un plan para alcanzarlos, eventos internos y cambios externos a la empresa pueden interrumpir el camino hacia los objetivos o presentar oportunidades inesperadas. Aquel que reconoce esta posibilidad y establece planes para responder eficazmente, está practicando la gestión de riesgos.

En la práctica, la gestión de riesgos no es más que una parte de la buena gestión empresarial, a través del reconocimiento de la existencia diversos eventos y planificando la posibilidad de que ocurran. La gestión empresarial incluye el riesgo como un factor más para llevar a cabo la toma de decisiones.

La gestión de riesgos no es un proyecto con vida limitada, que concluye una vez que se han logrado los objetivos previamente definidos, sino que es parte integral del proceso continuo de gestión empresarial, es una forma de pensar y un patrón para trabajar en toda la organización, que forma parte de todo lo que se hace en la empresa.

Al analizar los requisitos de los modelos de sistemas de gestión establecidos por normas reconocidas internacionalmente, vemos que están estructurados con un enfoque de gestión de los riesgos en el ámbito de actividad que cubren, por ejemplo:

- ISO 9001 para sistemas de gestión de la calidad, incorpora la gestión de los riesgos relacionados con el logro de la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los requisitos reglamentarios dando como resultado el control de todos los aspectos que influyen en la calidad de los servicios o productos,

- ISO 14001 para sistemas de gestión medioambiental, incorpora la gestión de los riesgos relacionados con la protección del medio ambiente y el cumplimiento de las regulaciones, dando como resultado el establecimiento de controles para la prevención de la contaminación y el manejo de los residuos y planes de contingencia,
- OHSAS 18001 para sistemas de gestión de salud y seguridad laboral, incorpora la gestión de los riesgos relacionados con la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales resultando en el establecimiento de prácticas y controles para evitar daños a las personas en sus lugares de trabajo.

Como las empresas tienen cada vez más responsabilidades corporativas con terceras partes (todas las partes interesadas), hoy día es común que se establezcan sistemas de “Control Interno” que incorpora la gestión de los riesgos para: el logro de los objetivos básicos de las empresas, incluyendo su desempeño, la rentabilidad y la protección de los recursos; la confiabilidad de los informes financieros; y el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la actividad empresarial en cuestión.

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

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

La identificación, los criterios para determinar la tolerabilidad y la estrategia a seguir con los riesgos, estará determinada por el contexto en que estos se desarrollan, tomando en consideración a todas las partes interesadas en las actividades para las cuales se gestionan los riesgos. Por ello, para cada actividad cuyos riesgos se pretenden gestionar, es necesario establecer claramente cuáles son las

expectativas con relación a los riesgos que se tienen en los ámbitos político, social, económico, empresarial, cultural, educacional, organizativo, gubernamental y otras.

1.7 Identificación de los riesgos

El primer paso es identificar todos aquellos activos y recursos que la organización utiliza para operar y alcanzar sus objetivos. Los activos tangibles, financieros y recursos de la empresa, tales como maquinaria, suministros, empleados, capital e instalaciones o edificaciones, son fáciles de identificar. Sin embargo, hay otros activos y recursos que pueden ser menos obvios, por ejemplo: la competencia de los directivos, la cuota de mercado, la capacidad de crédito, la cartera de clientes, la reputación, las virtudes de los servicios o productos y los presupuestos de los insumos que la organización utiliza para producir sus servicios o productos.

Algunos de los activos y recursos que necesita una empresa para lograr sus objetivos pueden ser:

- **Activos intangibles**

Reputación de la empresa, capacidad de obtener créditos, ética comercial, marca, cuota de mercado, objeto social aprobado.

- **Activos tangibles y recursos financieros**

Edificios e instalaciones, maquinaria, propiedades, inventarios, materias primas, dinero, créditos.

- **Recursos humanos**

Conocimiento, competencia, habilidades y compromiso de los empleados y directivos.

Ingresos y derechos o autorizaciones

Ingresos de recursos financieros para cubrir los gastos de operación incluyendo los pagos por bienes y servicios, autorización para operar en zonas francas o para participar en operaciones comerciales.

- **Presupuestos de gastos**

Presupuestos de gastos para los servicios (electricidad, agua, comunicaciones, etc.), materias primas, inventarios, suministros, salarios y beneficios, transportación, alquileres o hipotecas, impuestos, embarques, publicidad, alquiler de equipos y mantenimiento.

- **Clientes**

Grupo de clientes a quienes sirve la empresa.

- **Suministradores**

Suministradores de materias primas, de insumos y otros suministros, telecomunicaciones, electricidad, agua, higiene, personal, formación, verificación y certificación por terceras partes, servicios bancarios, mantenimiento, otros servicios, seguros.

- **Sociedad**

Comunidad donde se desarrolla o tiene impacto la actividad empresarial, tanto territorial, nacional como internacional.

ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES SOBRE LOS RIESGOS

Riesgo:(Del it. *risico* o *rischio*, y este del ár. clás. *rizq*, lo que depara la providencia). m. Contingencia o proximidad de un daño. Incertidumbre. Dificultad para poder predecir lo que ocurrirá.

Riesgo Operacional: Es el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla en los procesos, personas y sistemas internos o por un acontecimiento externo, incluyendo el riesgo legal. El riesgo operacional es muy heterogéneo; se asocia a errores humanos, mecánicos, informáticos y de control.

Administración de Riesgo: Serie de políticas, límites y decisiones que se emplean para determinar el nivel y mezcla adecuada de riesgo que una institución puede y debe asumir.

1.8 Clasificación de los riesgos

Todas las actividades empresariales conllevan un riesgo, el carácter universal de los mismos está dado por el hecho de poder manifestarse y afectar todos los sectores y áreas de una organización económica.

Por tanto, para los fines de su administración es necesario clasificarlos. El hecho de clasificar los riesgos ofrece un nivel de uniformidad y armonía en el momento de su identificación. Sin embargo en el mundo de las finanzas, clasificar los riesgos se convierte en una tarea compleja. Esto se presta a confusiones, por lo que resulta común que en vez de clasificar los riesgos se clasifiquen las causas que los originan, así se evita que se cometan errores en este sentido.

Existe variedad de criterios a la hora de clasificar los riesgos, cada clasificación va a estar en correspondencia con los diferentes escenarios, disciplinas, estrategias y contextos tenidos en cuenta por sus autores.

Por tal razón para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos. Las clasificaciones más conocidas son las siguientes:

Atendiendo a la fuente del riesgo estos se dividen en *riesgos provenientes del* entorno y riesgos propios de la actividad empresarial.

La Resolución No. 297-03 del MFP actualmente derogada por la Resolución 60/11 propone la división de los riesgos en *internos* y *externos*, reconociendo como riesgos internos aquellos provocados por la empresa, teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; y como riesgos externos, los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos. (Resolución No. 297, 2003)

Atendiendo a las consecuencias se clasifican en riesgos *puros* y *especulativos* según (Armada, E, 2005). Para este autor los riesgos *puros* son aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida (accidentes de trabajo, huracanes, rotura de equipos). Por el contrario, la consecuencia de la ocurrencia de los riesgos especulativos puede ser una pérdida o una ganancia.

Según (Quincosa, Y, 2011) el riesgo puro se clasifica a su vez en riesgo *inherente* y riesgo *incorporado*. Este autor plantea que el riesgo *inherente* es propio de cada empresa en dependencia de la actividad que realice. Son fenómenos producidos por factores objetivos que vienen de la misma naturaleza de la actividad empresarial, mientras que el riesgo *incorporado* es aquel que no es propio de la actividad de la empresa en cuestión, sino que es producto de conductas irresponsables del personal.

(Koprinarov, B, 2005) clasifica los riesgos basándose en las diferentes funciones que realiza una empresa, en este sentido introduce las clasificaciones de *legales*, *organizacionales* y *tecnológicas*. El riesgo *legal* se presenta por la posibilidad de ser sancionado multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones, supervisiones o de acuerdos privados entre las partes. El riesgo *organizacional* es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del control interno, de las normativas del trabajo, por citar algunos). De carácter *tecnológico* son los riesgos relacionados con la probabilidad de daños ambientales, averías, incendios, fallas de los equipos tecnológicos, entre otros.

Para (Quincosa, Y, 2011) la clasificación que más se ajusta al entorno empresarial cubano es la que divide los riesgos en puros y especulativos pues la mayoría de los fenómenos que se pueden presentar en las entidades cubanas son provocados por conductas poco responsables de los trabajadores o por hechos vinculados al objeto social de la empresa

1.9 Resolución 60/11. El componente Gestión y Prevención de riesgo. Normas.

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

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

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

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

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

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

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

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

En función de los objetivos de control, determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo,

organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión.

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

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

Este modelo debe servir como guía para desarrollar la gestión de riesgos en cualquier empresa.

1.10 Procedimiento para la evaluación de riesgos basado en la norma AS/NZS 4360 (1999)

El procedimiento tiene siete pasos fundamentales que son:

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

Establecer el contexto. Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.

Identificar riesgos. Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.

Analizar riesgos. Determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.

Evaluar riesgos. Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.

Tratar riesgos. Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.

Monitorear y revisar. Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.

Comunicar y consultar. Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.

La administración de riesgos se puede aplicar en una organización a muchos niveles. Se lo puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se lo puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

La administración de riesgos es un proceso iterativo que puede contribuir a la mejora organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos.

1.11. Procedimiento para la evaluación de riesgos basado en la Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado COSO

Este documento proporciona diferentes técnicas a emplear en diversos niveles de una entidad para aplicar los principios de gestión de riesgos corporativos.

Elementos claves de cada uno de los componentes de la gestión de riesgos corporativos.

- Ambiente Interno.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de acontecimientos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuestas a los riesgos.

- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Ambiente Interno

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

Identificación de acontecimientos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un

doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Respuestas a los riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Información y comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión

de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

Este volumen ilustra técnicas útiles aplicables a los elementos específicos del marco de gestión de riesgos corporativos. Previamente a su implantación, la dirección debe plantearse como desplegar este proceso en la organización e involucrarla en el.

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible. Si bien se dispone de una gran variedad de opciones y enfoques (organizaciones similares implantan la gestión de riesgos corporativos de manera diferente, ya sea cuando aplican por primera vez los conceptos y principios del Marco o cuando consideran si el proceso de gestión de riesgos corporativos que aplican es verdaderamente eficaz), la experiencia muestra que existen determinados puntos en común a todas las organizaciones. A continuación, se proporciona una breve descripción de las principales etapas seguidas por aquellas direcciones que han conseguido completar con éxito la implantación de la gestión de riesgos corporativos.

- Grado de preparación del equipo líder
- Apoyo de la alta Dirección
- Desarrollo del plan de implantación
- Diagnóstico de la situación actual
- Visión de la gestión de riesgos corporativos
- Desarrollo de capacidades
- Plan de implantación
- Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio
- Seguimiento

1.12. Gestión integral de riesgos empresariales. Trabajo presentado por Lic.Leovaldo Fragas Domínguez.

En este trabajo se trata de identificar y gestionar los riesgos relevantes partiendo de un enfoque por procesos, la determinación de los objetivos de esos procesos y las causas que originan el riesgo.

- Identificación de los riesgos

Plantea que se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la

actividad específica o sus características en el funcionamiento, como de origen externo, que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

- Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, también es importante señalar en este aspecto que la determinación de la probabilidad (Frecuencia) y Consecuencia (Impacto) , no puede ser un acto exclusivo del consultor o el auditor, estos rangos deben estar determinados por la información recogida por los diferentes métodos utilizados que se relacionan en que técnicas se pueden utilizar para la recogida de información , cumpliendo con la máxima de que quien más conoce la actividad es la persona que la trabaja.

Para la medición de la exposición del riesgo plantea que no es más que la relación de la probabilidad (Frecuencia) con la consecuencia (Impacto)

- Técnicas a utilizar para la recogida de Información

Brainstorming o Tormentas de ideas

Los cinco por qué

Entrevistas individuales

Encuestas

Estados Financieros

Valoración de los resultados obtenidos por la entidad.

1.13. Procedimiento para la evaluación de riesgos basado en la norma ISO 31000: 2010

Mientras todas las organizaciones gestionan el riesgo a diferentes niveles, esta norma internacional establece una serie de principios que se deben satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz. Esta norma internacional recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de manera continuada un marco de trabajo cuyo objetivo sea

integrar el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobierno, de estrategia y de planificación, de gestión, y de elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de toda la organización.

La gestión del riesgo se puede aplicar a la totalidad de una organización, a todas sus áreas y niveles principales, en todo momento, así como a las funciones, los proyectos y las actividades específicas.

Esta norma internacional se puede aplicar a lo largo de toda la vida de una organización, y a una amplia gama de actividades, incluyendo estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos.

Esta norma se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera que sea su naturaleza, y tanto si sus consecuencias son positivas o negativas.

Aunque esta norma proporciona directrices genéricas, no tiene como objetivo promover la uniformidad en la gestión del riesgo en el seno de las organizaciones. El diseño y la implementación de planes y marcos de trabajo de gestión del riesgo necesitarán tener en cuenta las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, su contexto, su estructura, sus operaciones, sus procesos, sus funciones, sus proyectos, sus productos, sus servicios, o sus activos y prácticas específicas utilizadas.

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones siguientes:

riesgo:

Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.

gestión del riesgo:

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al **riesgo marco de trabajo de la gestión del riesgo**:

Conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones de la organización para el diseño, la implantación, el **seguimiento**, la revisión y la mejora continua de la **gestión del riesgo** en toda la organización.

política de gestión del riesgo:

Declaración de las intenciones y orientaciones generales de una organización en relación con la **gestión del riesgo**.

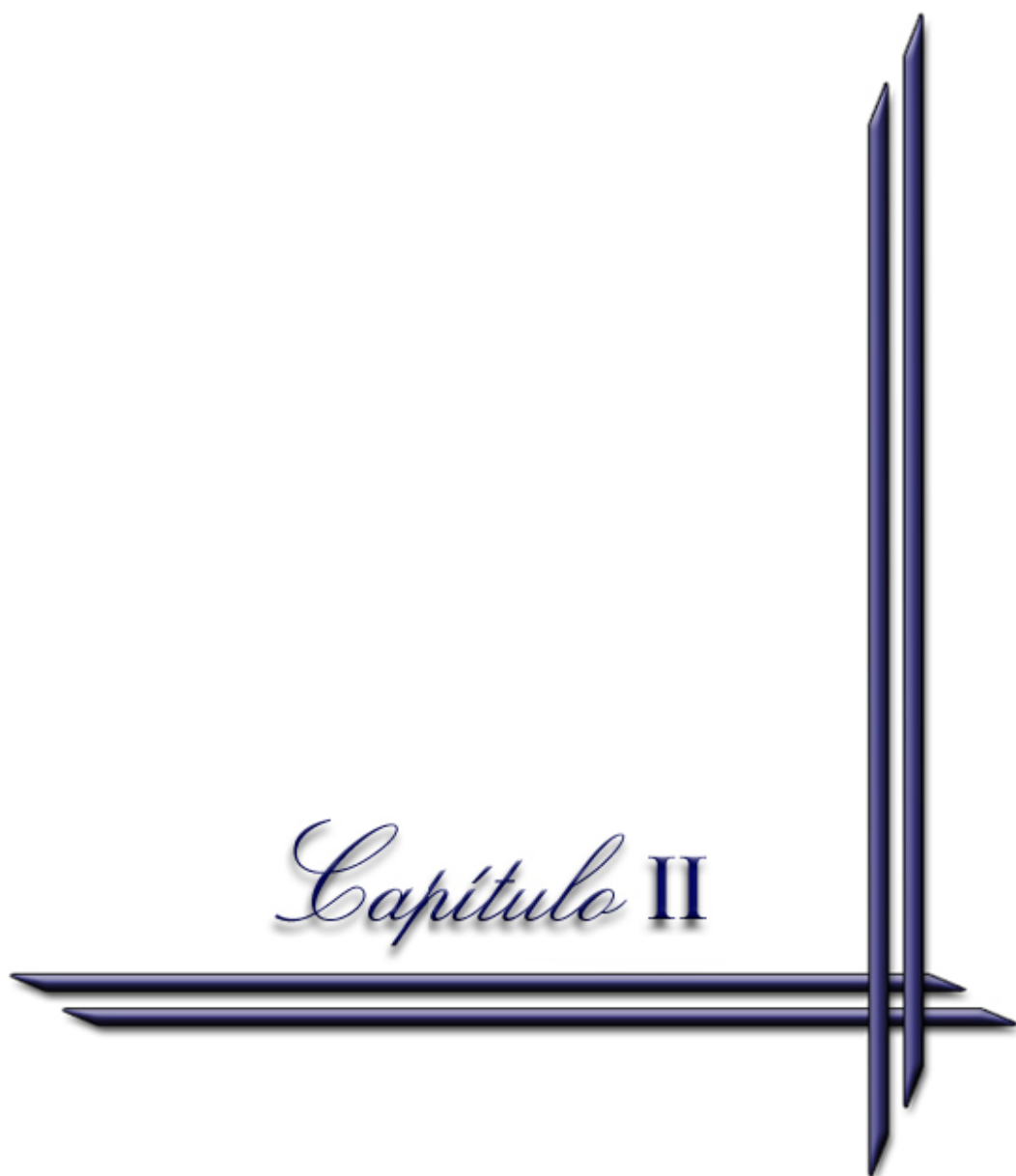
actitud ante el riesgo:

Enfoque de la organización para apreciar un **riesgo** y eventualmente buscarlo, retenerlo, tomarlo o rechazarlo.

Esta norma consta de cinco etapas para llevar a cabo el proceso de Gestión de los riesgos los cuales son.

- Establecimiento del contexto del proceso de gestión del riesgo.
- Identificación del Riesgo. Análisis del riesgo.
- Evaluación del riesgo.
- Tratamiento del riesgo.
- Seguimiento y revisión.

Capitula II



CAPITULO II Guía para la Gestión y prevención de los Riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A

La gestión del riesgo se ha desarrollado a lo largo del tiempo y en numerosos sectores con objeto de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos coherentes dentro de un marco de trabajo exhaustivo puede contribuir a asegurar que el riesgo se gestiona de una manera eficaz, eficiente y coherente en el seno de la organización. Esta guía es compatible con la ISO 31000: 2010 y proporciona los principios y las directrices para gestionar cualquier forma de riesgo en la UEB Cienfuegos Intermar .SA de una manera sistemática, transparente y fiable, dentro de cualquier alcance y de cualquier contexto.

2.1. Generalidades de la Gestión de Riesgos

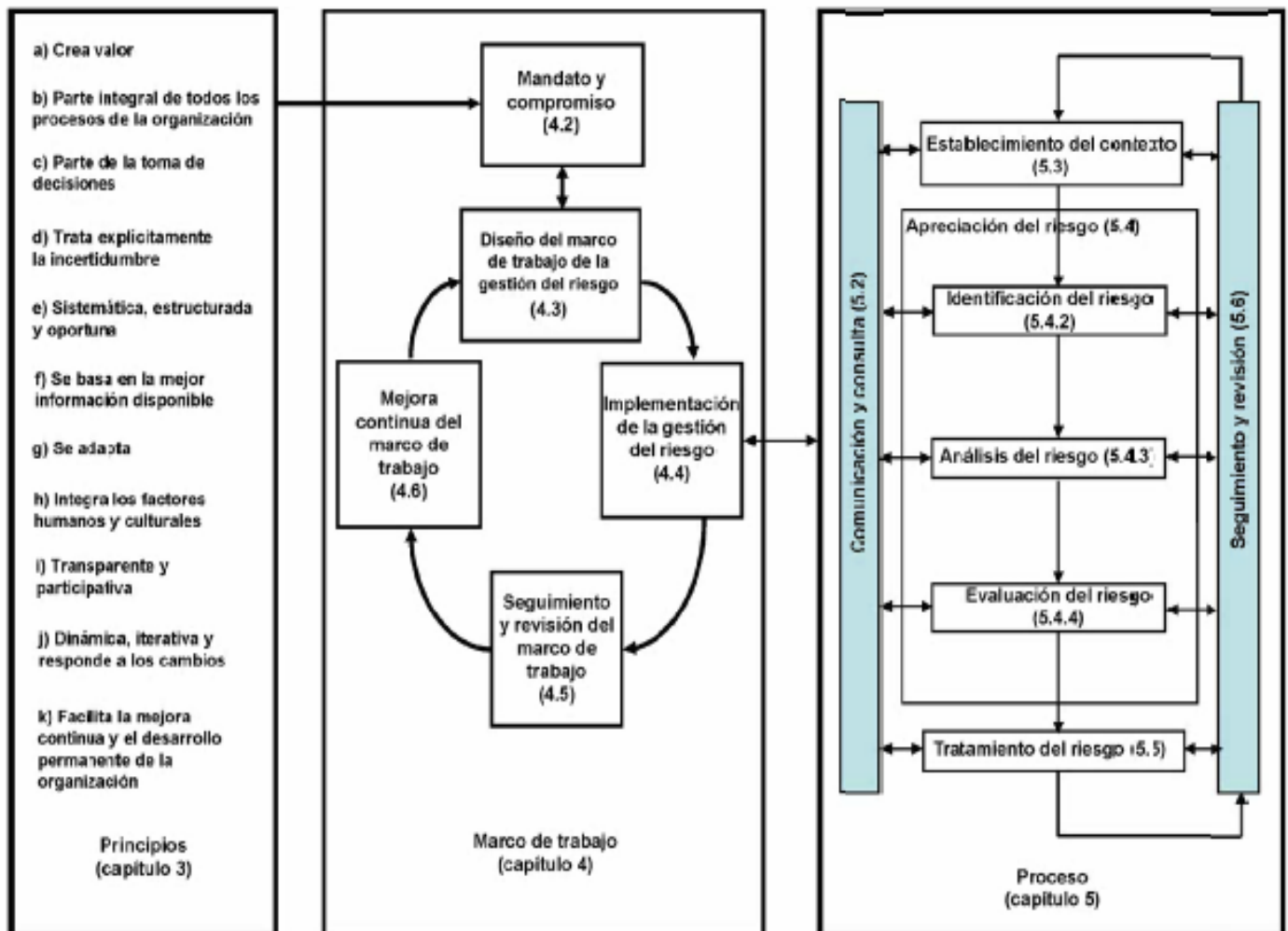
La Gestión de Riesgos no puede verse solo como la implementación de un proceso para la determinación, análisis, evaluación y seguimiento de riesgos. La Gestión de Riesgos está compuesta por tres etapas que son:

- ✓ Principios de la Gestión de Riesgos
- ✓ Marco de Trabajo
- ✓ Proceso de implantación de la Gestión de Riesgos

Cuando la Gestión de Riesgos se implementa antecedida por estas etapas se puede lograr:

- aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos;
- estimular una gestión proactiva;
- ser consciente de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en toda la organización;
- mejorar la identificación de oportunidades y de amenazas;
- cumplir los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y las normas internacionales;
- mejorar la redacción de informes obligatorios y voluntarios;
- mejorar la seguridad y la confianza de las partes interesadas
- mejorar los controles;
- asignar y utilizar de manera eficaz los recursos para el tratamiento del riesgo;
- mejorar la eficacia y la eficiencia operacional;
- mejorar la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes;
- minimizar las pérdidas;
- mejorar el aprendizaje de la organización;

La figura 1 muestra las relaciones entre los principios para gestionar el riesgo, el marco de trabajo en el que se produce y el proceso de gestión que se describe en la norma ISO 31000



Fuente: ISO 31000: 2010

2.2 Principios de la gestión de riesgos

Los principios que deben establecerse como preparación a la gestión de riesgos son:

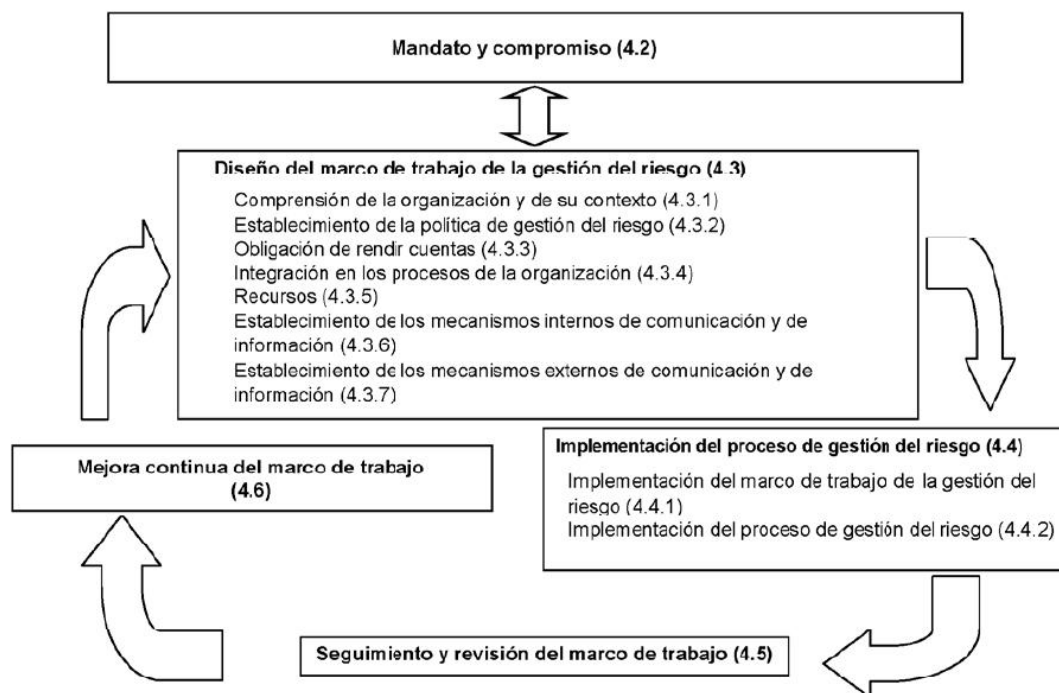
- La gestión del riesgo crea y protege el valor
- La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización
- La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones
- La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre
- La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna
- La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible
- La gestión del riesgo se adapta
- La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales
- La gestión del riesgo es transparente y participativa

- La gestión del riesgo es dinámica, iterativa, y responde a los cambios
- La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización

Todos estos principios tienen su información de consulta en la ISO 31000:2010

2.3. Marco de Trabajo. Generalidades

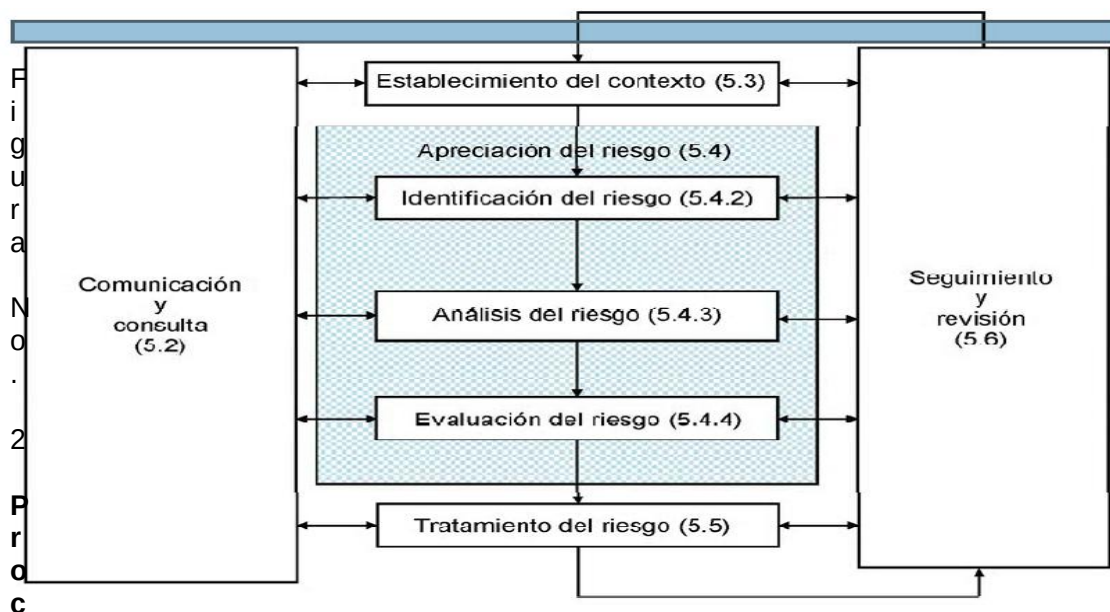
Este epígrafe establece los componentes de necesarios marco de trabajo de la gestión de riesgos y la forma en que estos se relacionan. La figura No. 2 representa el esquema del marco de trabajo para la gestión de riesgos.



Fuente: ISO 31000:2010

2.4 Proceso de Gestión de Riesgos

El proceso de gestión del riesgo deberá ser una parte integrante de la gestión integrándose a la cultura y en las practicas; organizacionales y debe adaptarse a los procesos de negocio de la organización. El proceso de gestión del riesgo comprende las actividades descritas en la figura No.3 muestra el proceso de gestión del riesgo.



Fuente: ISO 31000

Como se observa los aspectos fundamentales del proceso de gestión de riesgos tiene cinco etapas fundamentales que son:

- **Establecimiento del contexto del proceso de gestión del riesgo**
- **Identificación del Riesgo. Análisis del riesgo**
- **Evaluación del riesgo**
- **Tratamiento del riesgo.**
- **Seguimiento y revisión**

Del epígrafe 2.1 al 2.4 se ha especificado en los principios de la gestión de riesgos basados en las normas ISO 31000 no obstante es necesario trazar los lineamientos de la aplicación de esta norma. En los próximos epígrafes se presenta la guía para la aplicación de la gestión de riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A.

.2.5. Guía para la aplicación de la gestión de riesgos

Esta guía son instrucciones detalladas de cómo implementar la gestión de riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A, teniendo en cuenta las normativas ISO 31000, y el trabajo de Gestión integral de riesgos empresariales del Lic. Leovaldo Fragas Domínguez.

2.5.1 Generalidades:

- El Proceso de actualización de la identificación de Riesgos de la empresa se efectuará sistemáticamente, si las circunstancias muestran necesidad de actualizaciones a partir de la detección de cambios, cuantas veces se considere.
- El proceso consta del siguiente cronograma:
- Acción: Instrumentar un seminario con todos los trabajadores de la entidad donde se explique la fase de la gestión de riesgo, así como indagar sobre los principios conceptuales expuestos en la ISO 31000:2010
- Reunión inicial de planeación: La efectúa el Consejo Dirección de la UEB Cienfuegos Intermar S.A y tiene como objetivo la aprobación del cronograma de actualización, la información de lo acordado se hará-llegar a todas las áreas de la UEB.
- Organizar secciones de información con todos los trabajadores de las áreas: Reunión donde participan todos los trabajadores de la UEB en sus respectivas áreas las cuales son en las oficinas de ventas que son las áreas productivas (Servicios Cienfuegos, Villa Clara) y en las áreas funcionales (Comercial, Economía, Recursos Humanos, Informática, Administración, Control y Supervisión, Jurídica).
- Organizar secciones de formación con el grupo de expertos: El grupo de expertos identificará y analizará los riesgos por áreas.
- Reunión del Comité de Prevención y Control: Reunión ordinaria del Comité de Prevención y Control revisará la identificación y análisis de riesgos de todas las áreas, realizando el consolidado. Este comité se encuentra formado por el Director, Jefes de oficinas de ventas, Abogada, Especialista de control y Supervisión, el secretario del sindicato.
- Consejo Dirección Ordinario: Reunión del Consejo Dirección donde se presentan las modificaciones y las acciones de Control diseñadas para el próximo periodo ordinario. Está conformado por El Director, Jefes de Oficinas de Ventas, Especialista Principal del área Económica, Comercial, Especialista Calidad, Informática, Sindicato, Partido, Especialista de Control y Supervisión.
- Asamblea de Afiliados: En reunión con todos los trabajadores de la UEB se da a conocer las modificaciones de la Evaluación de Riesgos y Plan de Prevención Riesgo.

2.5.2. Reunión inicial de planeación

- Se reunirá el Comité de Prevención y Control donde el Director de la UEB presidente de este Comité propondrá un cronograma de trabajo, El Consejo de Dirección de la entidad aprobará el cronograma incluyendo los cambios que considere pertinente.
- El acuerdo del Consejo de Dirección debe incluir cualquier variación en los pasos que se considere procedente en cuanto a los documentos que genera el proceso, lo que no significa que se considere que el presente procedimiento no tenga validez.

2.5.3. Sección de Información con todos los trabajadores:

- Para la realización de las asambleas se debe contar con la presencia de más de un 75 % de los afiliados y se realizará en cada una de sus áreas.
- En el Orden del Día de la Asamblea se debe incluir un punto titulado “Actualización de la evaluación de riesgos” donde se les informará sobre el proceso a realizar en la entidad.
- En estas reuniones se procederá a la realización de un levantamiento de los riesgos los cuales se realizaran por los objetivos específicos establecidos en la organización de intermar.

2.5.4. Sección de formación del grupo de expertos:

Según diferentes estudios han determinado que en Cuba para la gestión de riesgo el comité de prevención y control participe además como grupo de expertos no obstante se considera que esta práctica puede traer problemas y se recomienda que se seleccione un grupo de expertos que apoye la gestión de mismos. Por lo que se propone que sea diferente este grupo al grupo de expertos conformado por el Comité de prevención y Control.

Existen diferentes procedimientos para la selección del grupo de experto uno de ellos es el de Artola Pimentel, M. L. y Macías Mesa, J. A., (2002) mediante el cual se realiza el cálculo del índice de experticidad para la selección de los ellos.

En la selección realizada en la UEB se consideraron los años de experiencias de los trabajadores seleccionados, el cual fue formado por Oficinas de Ventas y por áreas funcionales:

OFICINA VENTA CIENFUEGOS

Nombre y Apellido	Cargo	Años experiencias
Orelbis Correa Pérez	Jefe Oficina OVCienfuegos	9
Vicente González Martínez	Espc. Pcpal AIR	15
Jesús Cuesta Cortizo	Espc. Pcpal AIR	9
Mileydi Moya Gil	Espc. Pcpal Seguro agrop.	9
Wilber Mato Montoya	Esp.Seguro Agropecuario	10
Miguel Dieppa Valdés	Técnico AIR	15
Humberto Cabrera Baró	Especialista AIR	15

OFICINA VENTA VILLA CLARA

Jose Luís Calvo Mesa	Jefe Oficina OVVilla Clara	5
Yanelis Marrero Mesa	Espc. Pcpal AIR	13
Félix Jorge González Sánchez	Espc. AIR	10
Jose Roberto Espinosa	Espc. AIR	12
Victor Eugenio García Machado	Esp.Seguro Agropecuario	8
Victor Leandro Fernández López	Esp.Seguro Agropecuario	8
Ariel Sánchez Naranjo	Espc. I AIR	12

UEB ÁREAS FUNCIONALES

Mabel Alfonso Fragoso	Comercial	12
Anabel Armada González	Espc.Pcpal.Gestión Económ.	12
Humberto Quintero Herrera	Administrador	8
Odalys Legón Rodríguez	Jurídica	11
Heazel Garcia Moreira	Esp.Calidad	7
Yaneli Máss Santana	Esp.Recursos Humanos	6
Liset López González	Informática	4

Después de seleccionado el grupo de expertos se tendrán en cuenta

- Preparar al grupo de expertos para la actualización del análisis de riesgo.
- Se procederá a la presentación del análisis anteriormente realizado y a partir de él se iniciará el debate para las posibles manifestaciones que puedan presentarse. Anexo No.1
- Luego de tener identificado los riesgos por el grupo de expertos, en reunión los trabajadores, podrán plantear modificaciones o nuevos elementos a ser incluidos: Anexo No.2
 - Actividad asociada al riesgo.
 - Nuevos riesgos o modificación de los identificados con anterioridad.
 - Posibles manifestaciones negativas.
 - Medidas a tomar.
 - Observaciones
- El resumen se hará llegar al Director UEB presidente del Comité de Prevención y Control.

2.5.5. Reunión del Comité de Prevención y Control:

- La reunión se realizará periódicamente, las cuales se realizarán una vez al mes y cuando se den las circunstancias que se consideren necesaria en la UEB.
- De acuerdo a los resultados derivados del control interno o externo se procede a realizar la actualización sistemática de las modificaciones por las áreas, a los correspondientes análisis de riesgo, para ello se efectuará la consolidación de la información presentada por todas las áreas de la UEB y elaborará la propuesta de actualización consolidada, de los objetivos de control de la UEB.
- Se elaborará el correspondiente Plan de Prevención de Riesgos de la UEB y ambas Oficinas de Venta, para ello se utilizará la señalización digital de los cambios de forma que los miembros de Consejo de Dirección tengan una mejor comprensión de los mismos, agregando los elementos que sugiere el mismo.
 - Plan de Prevención de Riesgos:
 - Actividad/Área, según consolidación realizada.
 - Riesgo consolidado y relacionado por actividad.
 - Posibles manifestaciones negativas.
 - Propuesta de medidas a aplicar.
 - Responsables propuestos.
 - Ejecutor que se propone.

- Fecha de ejecución propuesta.
- Los documentos elaborados por el Comité de Prevención y Control se circularan entre los miembros del Consejo Dirección para su análisis y posterior aprobación en el mismo.

2.5.6. Consejo Dirección:

- En la sesión ordinaria del mes de febrero de cada año el Consejo Dirección de la UEB realizará el análisis de los resultados del proceso mediante la aprobación de las modificaciones (de existir, así como, cronograma de tareas del Comité de Prevención y Control para el año corriente.
- En esa misma reunión se evaluarán los resultados del año precedente del cumplimiento de las tareas del Comité de Prevención y Control.
- Se validará el Modelo de Plan de prevención de Riesgo de las áreas (Anexo 3), por el director UEB con la fecha de emisión y se procederá de acuerdo a lo establecido en la Resolución Nro. 60 del 2011 de la Contraloría General de La República.

2.5.7. Asamblea de afiliados:

- En asamblea de afiliados se presentará las modificaciones aprobadas al Plan de Prevención de Riesgo, si no existe modificaciones se realizará la aprobación por los trabajadores de los resultados del proceso y el Plan que finalmente se firmará por el Jefe de área y la aprobación del Director.

2.6 .Determinación del contexto

Definir la relación entre la organización y su entorno, identificando la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los objetivos específicos de trabajo establecidos por la organización. El contexto incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos (percepciones públicas / imagen), sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la entidad.

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

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

2.6.1 Establecer el contexto organizacional

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

Esto es importante por las siguientes razones:

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

2.7. Identificación del riesgo

- Se identificará por cada área o actividad (funcionales y productivas) todos aquellos riesgos que consideren puedan atentar contra el normal desarrollo de la empresa e impidan el logro de sus objetivos. Los trabajadores del área son los que conformarán el equipo evaluador. Ante cambios se informarán a los trabajadores y deberá tenerse en cuenta en la identificación de los riesgos. Los riesgos deberán estar alineados con la cultura, las actividades, la estructura y la estrategia de la organización.
- Los riesgos que afectan la empresa se asocian a los activos y recursos que esta dispone para alcanzar sus objetivos, incluye lo relacionado con el marco legal y relaciones legales, a la situación económica financiera, comportamiento humano, desastres por causas naturales y humanas, actividades de gobierno, tecnología, logística y gestión pudiendo estar presentes en el ambiente interno y externo.

2.8. Análisis del riesgo.

- Se contará con un grupo de expertos de las diferentes áreas funcionales, para el análisis y evaluación de los riesgos.
- Para la realización del análisis de los riesgos se utilizara un modelo de Análisis y Evaluación de Riesgos que se implantara en la entidad Intermar S.A UEB Cienfuegos según aparece en los anexos, donde se incluirán todos los aspectos relacionados con el riesgo.
- Los riesgos se clasifican en interno y externo.

- El análisis de riesgo implica la consideración de las causas y la probabilidad de que estas consecuencias puedan ocurrir.
- Se determina entonces aplicando para ello el principio de importancia relativa la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible se cuantifica una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.
- El análisis cualitativo de las ocurrencias se muestra en la tabla siguiente:

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA FRECUENCIA
CERTEZA	SUCEDE DIARIAMENTE
PROBABLE	AL MENOS UNA VEZ POR SEMANA
MODERADO	AL MENOS UNA VEZ AL MES
POCO PROBABLE	AL MENOS UNA VEZ AL AÑO
RARO	OCURRE CADA VARIOS AÑOS

- La materialización de un riesgo puede generar consecuencias diferentes, cada una con su correspondiente probabilidad. Es decir, las que normalmente esperas de un determinado riesgo y que presentan mayor probabilidad de ocurrir, aunque es concebible que se produzcan consecuencias extremas con una probabilidad menor.

Una cuantificación de la pérdida, representa la consecuencia o impacto para la entidad. Por lo que al igual con una probabilidad para una mejor comprensión.

NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO
CATASTRÓFICO	Quiebra del negocio
MAYOR	Clara disminución de ganancias
MODERADO	Pérdidas tolerables
MENOR	Pérdidas despreciables
INSIGNIFICANTE	Sin afectaciones financieras

2.8.1. Nivel de riesgo

- La forma de expresar las consecuencias y la probabilidad, así como la manera en que éstas se combinan permite determinar un nivel de riesgo.
 - Después que se han identificado los riesgos relacionados y se han sido introducidos en el Registro de Análisis y Evaluación de Riesgos, se puede utilizar la tabla siguiente de Nivel de Riesgo para analizar el impacto de los riesgos en la organización.
-
- **EVALUACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO**
¿CÓMO REALIZARLA?
 - Determinar la frecuencia de ocurrencia del riesgo.
 - Determinar el nivel de impacto (consecuencias) debidas a la ocurrencia del riesgo.
 - A partir de los datos anteriores estimar el nivel de exposición al riesgo, lo que permite conocer su importancia relativa (cuan relevante es) y tener una idea sobre el carácter de las medidas aplicar para su control.

Tabla No. 1 ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO

Frecuencia	TABLA DE NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO				
Certeza	0	30	60	90	100
Probable	0	24	48	72	80
Moderado	0	18	36	54	60
Poco probable	0	9	18	27	30
Raro	0	6	12	18	20
Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico

Fuente: Gestión integral de riesgos empresariales.

2.9 Evaluación del riesgo

- En base a los resultados del análisis del riesgo se analiza la evaluación del riesgo, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.
- La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios a seguir como punto de partida para la toma de decisiones de la valoración cualitativa. En base a esta comparación, se puede considerar la necesidad del tratamiento.

GRADO DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO

PEQUEÑO

Hasta 19

MODERADO

Entre 20 y 59

GRANDE

60 o más

A partir de la definición del grado de exposición al riesgo aplicamos el principio de importancia relativa y solamente se gestionarán los riesgos cuyos rangos de exposición sea de moderado a grande.

2.9.1 Prioridad de los riesgos

- La exposición de los riesgos para su tratamiento estarán relacionada con la frecuencia y el impacto lo cual permitirá ayudar a identificar el nivel de exposición para el tratamiento de los riesgos. Para esto utilizaremos la tabla reflejada en el punto 2.8.1 ESTIMACIÓN DEL NIVE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO.
- El nivel de detección del riesgo indica la habilidad de la organización para detectar a tiempo los indicios que el riesgo se ha iniciado o va a ocurrir. Los mejores indicios son los que dicen, con antelación suficiente, que está ocurriendo un problema que puede ser la causa de un riesgo, de forma que pueda actuarse de acuerdo con lo

previsto para evitar que se desarrolle o reducir sus consecuencias. La siguiente tabla muestra el nivel de detección.

2.9.2. Manejo de las medidas aplicar

- Se propondrán siempre medidas para los riesgos valorados como moderado o grande, mientras que, para los riesgos pequeños se puede actuar con mayor flexibilidad y proponer medidas de control en casos significativos.
- Las medidas preventivas establecidas formarán la base para la elaboración del Plan de Prevención de riesgos, etapa posterior a la evaluación de riesgos.
- Cuando el resultado de la evaluación ponga de manifiesto la existencia de un riesgo calificado como catastrófico (impacto mayor que afecta toda la entidad, hasta que se producen pérdidas irrecuperables), se procederá de inmediato a tomar medidas para reducir el riesgo sin esperar el proceso de planificación. Sucesivamente se establecerán medidas de control para ratificar la conveniencia de las medidas adoptadas o para sustituirlas por otras más convenientes.
- Las medidas o acciones de control necesarias deberán ser determinadas de conjunto con los trabajadores de las áreas, a fin de prevenir o reducir el riesgo de la manera más eficaz y económica posible. Deberá estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización. Estas medidas se concretan en medidas organizativas, materiales y humanas.

2.9.3. Determinación de los objetivos de control

Objetivo de control: Resultado o propósito que se desea alcanzar, el cual se corresponde con la política de la organización y es el fin al cual se dirigen una o varias acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.

¿QUÉ ES UN OBJETIVO DE CONTROL?

- Objetivo de trabajo (normativo o de otro tipo)
- Un objetivo de la calidad
- Un indicador del Plan anual de la empresa (SIEN)
- Una meta o propósito a alcanzar
- Un procedimiento a aplicar
- Una regulación a cumplir
- Etc..

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

2.10. Tratamiento de los riesgos

- Actuar sobre las causas que originan el riesgo, de forma tal que se disminuyan los efectos adversos del mismo. Esta opción de tratamiento de riesgos se abre en dos opciones: cambiar la probabilidad de ocurrencia para mejorar la probabilidad de resultados beneficiosos y reducir la probabilidad de pérdidas; o cambiar las consecuencias para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas.
- En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos.
- Al Plan de Prevención de Riesgos irán los riesgos grandes y moderados.
- El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividades. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.
- Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el Consejo de Dirección. Se deberá dejar por escrito las acciones realizadas.
- Incluir el Plan de Prevención de Riesgos dentro de la Planeación Estratégica de la UEB con el fin de no sólo alcanzar los objetivos sino de implementar también las acciones y garantizar los recursos necesarios.

2.11. Mejora continua

¿Que es la mejora continua?

Es la actividad repetitiva desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad. Por lo que:

- Mensualmente el Comité de Prevención y Control de la UEB Cienfuegos Intermar S.A deberá de conjunto con los representantes de las áreas funcionales como productivas dar seguimiento y revisión al proceso de gestión de riesgos, el que se analizará posteriormente en los consejos de dirección los posibles riesgos que serán necesarios incluir por hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro (cambios, fallos, etc.).
- Los resultados del seguimiento y de la revisión se deberán registrar e incluir en informes, los que constituirán elementos de entrada para la revisión del marco de trabajo de la gestión.

2.12. Registros.

El proceso de Gestión de riesgo debe ser documentado y registrado. Los documentos base estarán declarados en los siguientes anexos.

- Lista de identificación de riesgo (Anexo No 1)
- Análisis y Evaluación de Riesgos (Anexo No. 2)
- Plan de prevención de riesgos (Anexo No. 3)
- Programa anual de controles de las UEB y sus Oficinas de Ventas (Anexo No. 4)

2.13. Conclusiones del Capítulo No. II

Este capítulo recoge los aspectos esenciales que deben estar en la guía para realizar la Gestión y Prevención de Riesgos, con el fin de poder analizar y evaluar los riesgos de la UEB Intermar S.A Cienfuegos

De esta forma quedara en manos de la entidad la herramienta que les permitirá controlarse sistemáticamente y evaluar el curso de los acontecimientos.

En resumen, la guía propuesta responde estrictamente a las características funcionales y estructurales de la UEB.

Capitula III



CAPITULO III Aplicación de la guía para la Gestión y prevención de los riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A.

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar la guía para la Gestión y prevención de los riesgos detallada en el capítulo anterior en la UEB objeto de estudio. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto en un primer momento se realiza una caracterización de la entidad y en un segundo momento se presentarán los pasos por la cual se realizará el levantamiento.

Etapas No. 1 Establecer el contexto.

La Empresa Intermar S.A UEB Cienfuegos, se encuentra situada en la Avenida 54 número 3111 en la provincia de Cienfuegos, en noviembre de 1987, un grupo de Profesionales del Seguro, Ajustadores de Averías y Especialistas en Tráfico de Cargas, fundaron **INTERMAR, S.A.**, Agencia Internacional de Inspección, Ajustes de Averías y Otros Servicios Conexos, mediante Escritura notarial No. 137 de la Notaría especial del MINJUS perteneciente al **Grupo CAUDAL**, adscripto al **Ministerio de Finanzas y Precios**, siendo una de las primeras Sociedades Mercantiles Cubanas con esquema de nuevo tipo.

En el año 1999 se inician los trabajos en el Territorio a título de Intermar, S.A. y en el año 1995 se crea por tiempo indefinido la Gerencia Centro – Oeste, convirtiéndose en el año 2002 en la UEB Cienfuegos, a tenor de la estructura que asumió la entidad, inmersa en el Perfeccionamiento Empresarial aprobado por Acuerdo 4618 del 9 de diciembre del 2002 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba.

Desde sus inicios se ha caracterizado por actuar como **Terceros Independientes** para determinar las causas, naturaleza, alcance, responsabilidad de las pérdidas y daños ocurridos en los servicios prestados a los clientes, ofreciendo un dictamen confiable e imparcial, con reconocimiento y autoridad internacional para amparar cualquier reclamación a las partes involucradas o ante compañías aseguradoras.

El **Objeto Social** fue modificado en fecha 29 de Noviembre del 2004 por el Ministerio de Economía y Planificación, quedando conformado de la forma siguiente.

- . Realizar inspecciones y ofrecer servicios técnicos de supervisión a buques, aeronaves y otros medios de transporte, mercancías , instalaciones y equipamiento, en moneda nacional.
- . Brindar servicios de ajuste de averías y manejo de reclamación al seguro en moneda nacional y divisas a personas jurídicas cubanas.
- . Prestar servicios de avalúos de bienes muebles e inmuebles y cualquier otro activo fijo tangible e intangible, excepto en Ciudad de La Habana en moneda nacional.

Una de las fortalezas de Intermar se sustenta en que fue la primera empresa de servicio en Cuba en certificar un Sistema de Gestión de la Calidad, contado para ello con aval de numeroso grupo de instituciones fiscalizadoras internacionales, basado en las Normas ISO 9000, certificado desde 1996 por la Oficina Nacional de Normalización y a partir del año 1999 por el Bureau Veritas Quality Internacional.

La entidad cuenta con una amplia cartera de servicios dirigida fundamentales en dos líneas de venta: **los servicios técnicos y los servicios a cargas** y dentro de su actual política comercial tiene la estrategia de rescatar, fortalecer y potenciar aún más los servicios distintivos, aquellos vinculados directamente al sector marítimo y portuario, en su mayoría con calidad homologada por instituciones internacionales, prevaleciendo la alta calificación y experiencia de nuestros recursos humanos.

Otras de las labores a destacar es la que desarrolla dentro de la economía interna del país como miembro del Grupo Auxiliar de la Operación Puerto - Transporte - Economía Interna, en la que desempeña un papel importante, cumpliendo con su misión de **Tercero Independiente**.

Hoy los Funcionarios están presentes en los puertos más importantes del país, en bases de almacenes de empresas importadoras y exportadoras, en los centros de carga y descarga y donde exista una transferencia de responsabilidad entre compradores y vendedores con el mencionado rol de **Tercero Independiente**, no sustituyendo en momento alguno la responsabilidad que tienen los clientes como empresas en lo referente a su control interno en la recepción o importación de sus mercancías.

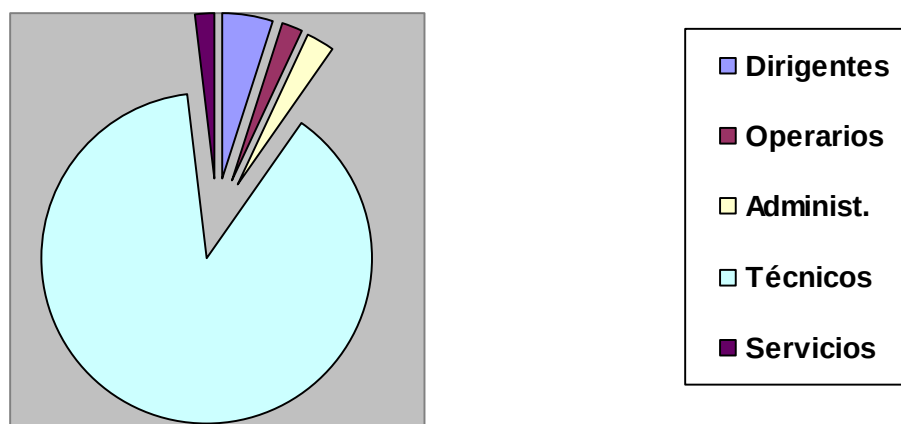
Otro particular, válido de destacar, es la demanda de sus servicios tales como: Inspección de Siniestros, Inspección Técnica a Equipos y Maquinarias, Estudio de Factibilidad Económica, Supervisión Técnica al Proceso Inversionista, Avalúo de Bienes y Derechos: servicio de mucha utilidad para nuestros clientes al valorar los bienes interés de los mismos, entiéndase por ello todos los Activos Fijos Tangibles de su entidad, para la actualización de sus valores en libros, registrar sus inmuebles en el Registro Patrimonial, acciones de compra – venta, con fines de seguro, entre otros, requisitos indispensables para aquellas empresas que se incorporan en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, pues le permite mostrar una Contabilidad Confiable en el mencionado proceso.

Intermar, S.A. tiene un prestigio ganado fundamentalmente en el mercado marítimo y portuario, lo cual mantienen en las diferentes modalidades de los servicios que oferta, teniendo en cuenta como premisa fundamental las expectativas de sus clientes, supervisando su ejecución con la calidad y profesionalidad requerida con el fin de mantener la mejora continua como parte de la gestión certificada y seguir siendo para los Clientes “**Su Agencia de Confianza**”.

Plantilla General de la empresa Intermar S.A UEB Cienfuegos

Categorías	Aprobada	Existente	%
Dirigentes	4	4	4.6
Técnicos	81	79	90.8
Administrativos	2	2	2.3
Operarios	1	1	1.15
Servicios	1	1	1.15
TOTAL	89	87	100

COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL EMPRESA INTERMAR S.A UEB CIENFUEGOS



MISIÓN

Somos una empresa que actúa como tercero independiente prestando servicios de inspección, ajuste de averías, consultoría y otros servicios técnicos – especializados, brindando un tratamiento personalizado con calidad certificada, capital humano altamente calificado y de experiencia, apoyados en medios técnicos, potenciando servicios distintivos con amplia cobertura y diversidad en las prestaciones para entidades nacionales y extranjeras.

VISIÓN

Empresa líder en nuestros servicios, diversificando y capacitando al personal en los técnicos - especializados, con reconocida profesionalidad e imparcialidad, integrando servicios colaterales distintivos, seguros y de referencia en respuesta a los compromisos sociales, propiciando alianzas estratégicas.

VALORES COMPARTIDOS

HONESTIDAD: es el actuar de todos los trabajadores de nuestra entidad con transparencia en el cumplimiento de los deberes laborales y sociales.

IMPARCIALIDAD: Voluntad de actuar independientemente de las partes con quien actuamos.

PROFESIONALIDAD: actuación con entrega y calidad en el cumplimiento de las misiones asignadas a cada uno de los integrantes de la institución, con sentido ético, respetuoso y disciplinado.

SENTIDO DE PERTENENCIA: Identificación y compromiso plenos con la organización.

GRUPOS DE INTERÉS

Internos	Externos
Junta de Accionistas, Junta de Gerentes, Secciones Sindicales, Núcleos del PCC, Comité de Base UJC, Consejo de Dirección UEB Territoriales	GRUPO CAUDAL, MFP, MEP, GEPE, MINCEX, MTSS, BCC, MITRANS, MINAGRI, NAVIERAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA INTERMAR 2011-2015

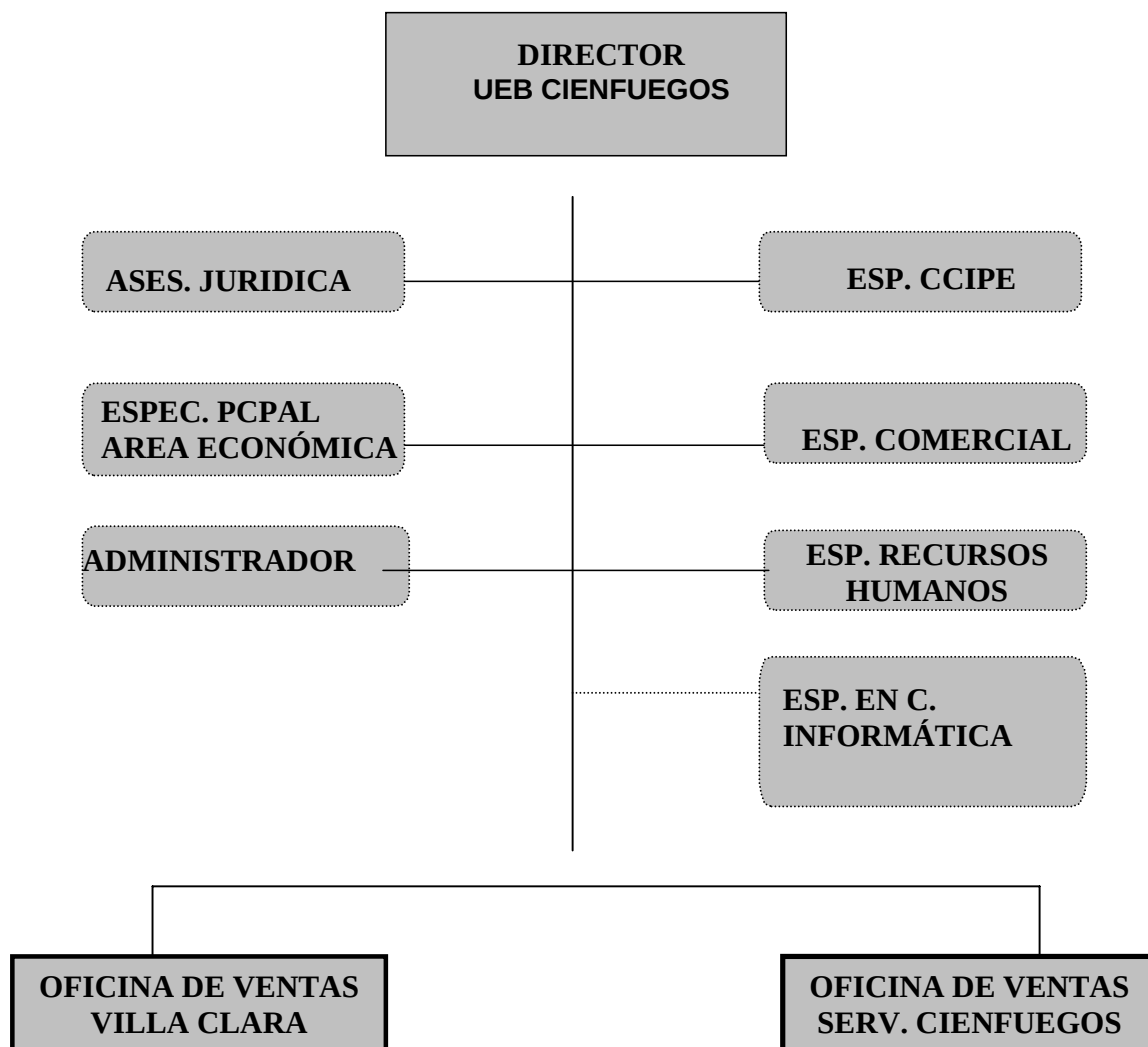
1. Alcanzar el autofinanciamiento en divisas, mediante el aumento de las ventas.
2. Ser líderes en los servicios que se prestan brindando un mayor valor agregado en las prestaciones, integrando los servicios existentes y diversificando los especializados.
3. Elevar la complementariedad de los servicios que se prestan por las organizaciones territoriales y propiciar alianzas estratégicas tanto internas como externas.
4. Actualizar los medios técnicos y de soporte para brindar servicios diferenciados.
5. Desarrollar un sistema de comunicación efectiva y propiciar la motivación del capital humano.
6. Diversificar y capacitar el personal en los servicios técnicos-especializados y actualizarlo en los servicios básicos.

Perfeccionar la plataforma de gestión informativa de la empresa, con énfasis en el sostenimiento y renovación de su infraestructura física, y en la adquisición de sistemas informáticos superiores para el mejoramiento de su infraestructura de gestión.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA INTERMAR

1. Lograr incrementar la eficacia de los servicios, mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave.
2. Crear las condiciones necesarias que permitan implementar a nivel de toda la empresa la consolidación de la Contabilidad por el Software EXACT.
3. Diagnosticar el nivel de motivación del capital humano de la entidad.
4. Lograr que más del 50 % de los Especialistas y Técnicos en AIR sean capaces de prestar servicios al menos en dos líneas de las que brinda la empresa.
5. Capacitar y actualizar al personal en los servicios técnicos especializados y servicios distintivos.
6. Garantizar la seguridad de las tecnologías de Información.
7. Aumentar la cuota de mercado en un 7% manteniendo la calidad de los reportes de inspecciones.
8. Incrementar los ingresos en los servicios que generan divisas al país, en un 5% anual.

ORGANIGRAMA UEB CIENFUEGOS



Guía propuesta a seguir en la empresa Intermar S.A UEB Cienfuegos para comenzar a proceder a cumplir con las normas que establecen la gestión y prevención de riesgos según la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, las cuales son:

- a) identificación de riesgos y detección de cambio
- b) determinación de los objetivos de control
- c) prevención de riesgos

PASO 1

- A nivel de área funcional, OV y UEB se identifican los riesgos que favorecen la ocurrencia de todos los acontecimientos, determinados tanto por factores internos como externos.

PASO 2

- Evaluar el grado de exposición al riesgo para cada uno de los riesgos identificados.

PASO 3

- Determinación de los objetivos (objetivos de control) que son afectados por cada riesgo identificado.
- Registrar el resultado de cada uno de los tres pasos realizados en el modelo “Análisis y estimación del riesgo”. Anexo 2

PASO 4

- A partir de la determinación del grado de exposición al riesgo según el modelo orientado anteriormente, se seleccionarán los riesgos cuyo grado de exposición resulte Moderado o Grande.
- Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos en su correspondiente formato de las oficinas de ventas y UEB. Anexo 3
- Los riesgos cuyo grado de exposición resulten pequeños serán controlados mediante el Programa Anual de Controles de las UEB y sus Oficinas de ventas. Anexo 4

PASO 5

- Presentación para su aprobación por el Comité de Prevención y Control de los formatos mencionados en los pasos 3 y 4.

Características de las medidas a aplicar cuando se culmine el proceso de cada uno de los pasos orientados en la entidad:

De acuerdo con el Artículo 11, inciso a, de la Resolución 60/11 de la CGR estas medidas pueden ser de tres tipos:

1. Técnico-organizativas
2. De Control (incluye el autocontrol)
3. Éticos-morales

Etapa No. 2 Identificación de Riesgo.

Las técnicas a utilizar pueden ser las entrevistas a trabajadores y directivos, tormentas de ideas, encuestas y otras acciones. Motivado porque frecuentemente los errores humanos son los contribuyentes principales para los riesgos.

Para la realización de la lista de riesgo se reunieron los trabajadores, los cuales plantearon los posibles riesgos a tener en cuenta.

Lista de identificación de riesgo Anexo No 1

Objetivo de trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios, mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave.			
Lista de Riegos	SI	NO	N/P
Déficit de productos en el mercado.	X		
Incumplimiento de la presentación y aprobación de las solicitudes CAD.	X		
Incumplimiento de lo pactado en contratos con los proveedores	X		
Violación de lo establecido en los procedimientos del sistema de gestión de la calidad por parte de los Técnicos y Especialistas de la Oficina de Ventas que provoque afectaciones al cliente o a la Agencia.	X		
Información de eficacia de procesos de servicios errónea.	X		
No informar en tiempo y forma las incidencias ocurridas durante la realización de los servicios.	X		
Corrupción de los funcionarios por pérdida de valores éticos.	X		
Uso inadecuado de los Sellos de Intermar.	X		
Incumplimiento en la realización	X		

sistemática de arqueos del total del efectivo depositado en caja: planificados, sorpresivos y al sustituirse al cajero			
Movimientos de AFT sin la documentación establecida para ello y su transportación al destino final.	X		
No realizar los Inventarios periódicos de los útiles y AFT según lo establecido.	X		
No recepción en almacén ó desvío de los recursos materiales comprados y el no cumplimiento del plan de conteos físicos previsto en el Subsistema de Medios de Rotación.	X		
La no revisión detallada de las pre - nominas y nominas a la hora de confeccionarlas.	X		
La entrega de un Anticipo para gastos de viaje sin haber liquidado uno otorgado anteriormente, o fuera del término establecido.	X		
Incumplimiento de lo establecido en el Procedimiento de Contratación.	X		
Violación del Objeto social.	X		
Incumplimiento del Tarifario aprobado (P16).	X		
No entrega de las Informaciones con la calidad y el tiempo establecido.	X		
La no realización de Dictámenes Legales a todos los contratos tanto de Clientes como de Proveedores.	X		
Errores y cumplimiento de términos en la documentación que avala la Gestión de Cobros	X		
La realización relaciones mercantiles sin estar debidamente amparadas mediante contratos económicos	X		
La no revisión de la documentación legal que acredite la personalidad jurídica de la entidad con la que se establecerá relaciones monetarias –	X		

mercantiles, en el momento de establecer la relación contractual.			
Violación de lo establecido en los procedimientos del sistema de gestión de la calidad por parte de los Técnicos y Especialistas de la Oficina de Ventas que provoque afectaciones al cliente o a la Agencia.	X		
Información de eficacia de procesos de servicios errónea.	X		
Incumplimiento del Plan de control y prevención	X		
No informar en tiempo y forma las incidencias ocurridas durante la realización de los servicios.	X		
Corrupción de los funcionarios por pérdida de valores éticos.	X		
Uso inadecuado de los Sellos de Intermar.	X		
Incumplimiento de lo establecido en los Procedimientos del Seguro Agropecuario	X		
Incumplimiento de lo establecido en los Procedimientos de Cargas	X		
Incumplimiento de lo establecido en los Procedimientos de Servicios Técnicos.	X		
Mal empleo del combustible asignado para el trabajo de la Oficina	X		
Incumplimiento del Plan de control y prevención	X		
Corrupción de los funcionarios por pérdida de valores éticos	X		
Mal empleo de las TIC a disposición de la Oficina	X		
Incumplimiento de la tramitación de hechos extraordinarios	X		
Uso indebido de los sellos	X		
Pérdida o deterioro de un activo fijo tangible	X		
Falta de liderazgo o deficiente manifestación del mismo respecto a la calidad	X		
Violación del Código de ética de los funcionarios durante la realización de tasaciones y análisis de riesgos a los sectores agropecuario y automotor	X		
Informalidades en los servicios	X		

prestados a la ESEN			
Violación del Código de ética de los funcionarios durante la realización de tasaciones y análisis de riesgos a los sectores agropecuario y automotor.	X		
No ejecutar o promover la mejora continua de los procesos y servicios	X		
Objetivo de trabajo: Crear las condiciones necesarias que permitan implementar a nivel de toda la empresa la consolidación de la Contabilidad por el Software EXACT.			
Lista de Riesgos	SI	NO	N/P
Tener cuentas en nuestro balance que no se enlacen con las del balance consolidado.	X		
Obsolescencia del Hardware que impida la instalación de aplicaciones necesarias para el correcto funcionamiento del sistema.	X		
Deficiente conectividad de los servidores para que funcione la réplica	X		
Objetivo de trabajo: Diagnosticar el nivel de motivación del capital humano de la entidad.			
Insuficiente Atención al Hombre	X		
Objetivo de trabajo: Lograr que más del 50 % de los Especialistas y Técnicos en AIR sean capaces de prestar servicios al menos en dos líneas de las que brinda la empresa.			
Falta de Rigor en el proceso de Evaluación del desempeño.	X		
Falta de objetividad en el diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación.	X		
No poder ejecutar un servicio solicitado por un cliente al no tener personal preparado.	X		
Objetivo de Trabajo: Capacitar y actualizar al personal en los servicios técnicos especializados y servicios distintivos.			
No disponibilidad de acciones de capacitación que den respuesta al levantamiento realizado en función de los servicios técnicos especializados y distintivos.	X		
Pérdida de oportunidades de servicios por no contar con especialistas preparados.	X		
Realizar reportes de inspección con bajo rigor técnico.	X		

Objetivo de trabajo: Garantizar la seguridad de las tecnologías de Información			
Contaminación con Virus Informático.	X		
Destrucción de la Información Almacenada.	X		
Acceso no Autorizado.	X		
Fallas de fluido eléctrico.	X		
Hurto, traslado o pérdida de los activos y/o recursos.	X		
Fallas en las comunicaciones	X		
Objetivo de Trabajo: Aumentar la cuota de mercado en un 7% manteniendo la calidad de los reportes de inspecciones.			
Insatisfacción de nuestros Clientes por mala calidad de los Reportes de Inspección	X		
Deterioro del mercado en los servicios de carga	X		
No contar con personal capacitado para la ejecución de los servicios solicitados.	X		
Tener un plan de ingresos al tope de las posibilidades de la Oficina de Ventas.	X		
Disminución del mercado en los Servicios Técnico.	X		
No contar con una estrategia comercial en la UEB y Oficina de Ventas para captar clientes que mantengan una estabilidad en los ingresos	X		
No poder realizar servicios demandados por algunos clientes potenciales por no poseer quipos especializados.	X		
No poder llegar a prestar servicios en todo el territorio por insuficientes medios de transporte y mal estado técnico del existente.	X		
Disminución del mercado en los servicios de carga.	X		
No poder atender adecuadamente a clientes y población por falta de local apropiado	X		
Objetivo de trabajo: Incrementar los ingresos en los servicios que generan divisas al país, en un 5% anual.			

Disminución de las exportaciones e importaciones en ambas provincias.	X		
Existencia de pocas Empresas en el territorio que generan ingresos en divisas y que demanden nuestros servicios.	X		
No tener un posicionamiento estratégico en las empresas mixtas y extranjeras que operan en el radio de acción de la Oficina de Ventas.	X		
No poseer contrato con empresas mixtas y extranjeras que operan en el territorio	X		

Análisis de riesgos

Para el desarrollo del trabajo se procedió a la conformación del grupo de expertos de las diferentes áreas funcionales para el análisis, evaluación y determinación de las diferentes variables que se requerían para la actualización de la gestión de riesgos que pretendía establecer la dirección de la UEB Cienfuegos Intermar S.A.

Conformación del grupo de expertos.

Como se plantea en el capítulo anterior fue conformado el grupo de expertos los cuales analizaron los riesgos relacionados por cada uno de los objetivos, de inmediato procedieron a la evaluación que se le daría a cada uno de los riesgos.

Etapa No. 3 Evaluación de Riesgo

De acuerdo con lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República serán evaluados los riesgos aplicando el principio de importancia relativa.

A partir de los datos registrados se procedió a evaluar el grado de exposición al riesgo, según la siguiente tabla:

Frecuencia ↓	TABLA DE NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO				
Certeza	0	30	60	90	100
Probable	0	24	48	72	80
Moderado	0	18	36	54	60
Poco probable	0	9	18	27	30
Raro	0	6	12	18	20
Impacto →	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico

Se determina el grado de exposición al riesgo de la siguiente forma:

- **Pequeño:** Si el nivel de exposición al riesgo es hasta 19.
- **Moderado:** Si el nivel de exposición al riesgo está entre 20 y 59.
- **Grande:** Si el nivel de exposición es 60 ó más.

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

Área: **Administración**

Año: **2012**

Objetivo de trabajo: - Lograr incrementar la eficacia de los servicios, mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave.						
Riesgo	Causa y origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Déficit de productos en el mercado.	E	Incumplimiento de la logística para la realización de los servicios.	Cumplimiento LOG-PC-05	P	MD	48 Moderado
Incumplimiento de lo pactado en contratos con los proveedores.	E	La mercancía no reúna todas las condiciones de calidad	Cumplimiento LOG-PC-05	PP	M	9 Pequeño
	E	Pérdida o extravío de valijas con documentación	Cumplimiento LOG-I-01	PP	MD	18 Moderado
Incumplimiento de la presentación y aprobación de las solicitudes CAD.	I	Realización de compras sin la autorización CAD	Cumplimiento LOG-PP-01	R	I	0 Pequeño
Mal empleo del combustible asignado.	I	Venta de combustible con fines de lucro Desvío y uso del combustible en interés personal	Cumplimiento DCF-PP-02	PP	MD	18 Pequeño
Control del personal con claves de acceso.	I	Violación de las normas de seguridad y protección	Cumplimiento de las normas de la empresa	PP	I	0 Pequeño
Roturas en los vehículos automotores por falta de mtto y piezas de repuesto.	I / E	Incumplimiento en la prestación de servicio.	Cumplimiento LOG-PC-01	P	MD	48 Moderado

Elaborado por: Humberto Quintero Herrera

Aprobado por: Rubén Rodríguez Fragoso

Fecha: 16/03/2012

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS
Año: 2012

Área: CCPE

Objetivo de Trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios, mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos claves.						
Riesgo	Causa y origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Información de eficacia de procesos errónea	I	Afectación en la toma de decisiones posteriores.	Confiabilidad de la información	MD	MD	36 Moderado
Incumplimiento del Plan de control y prevención	I	Incumplimiento o Violación por acción u omisión las Normas y Procedimientos del Control establecidos en la UEB a partir de lo dispuesto en la Resolución 60/11.	Cumplimiento del Plan de prevención de riesgos para el año.	MD	MD	36 Moderado
Violación durante los controles programados a las áreas de lo establecido en el procedimiento.	I	Incumplimiento de lo establecido en los procedimientos.	Cumplimiento del DSC- PC-02	M	M	18 Pequeño
		Ocultar o encubrir las deficiencias detectadas en los controles.		R	I	0 Pequeño
Incumplimiento de la tramitación de hechos extraordinarios	I	Omitir los hechos extraordinarios y las incidencias de los servicios para encubrir a los responsables con fines de lucro o amiguismo	Cumplimiento del procedimiento de la empresa.	R	MD	12 Pequeño
Corrupción de los funcionarios por pérdida de valores éticos.	I	Aceptar sobornos de implicados en acciones delictivos por favoritismo o fines de lucro.	Cumplimiento del Código de Ética de Intermar	R	M	6 Pequeño

Elaborado por: Heazel Garcia Moreira, Aida Miranda Navarro
Fecha: 20/03/2012

Aprobado por: Rubén Rodríguez Fragoso

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

Área: **Contabilidad**

Año: **2012**

Objetivo de trabajo: Crear las condiciones necesarias que permitan implementar a nivel de toda la empresa la consolidación de la Contabilidad por el Software EXACT.						
Riesgo	Causa y origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Tener cuentas en nuestro balance que no se enlacen con las del balance consolidado.	I	Cuenta incorrecta	Consolidación del Balance	PP	I	0 Pequeño
Obsolescencia del Hardware que impida la instalación de aplicaciones necesarias para el correcto funcionamiento del sistema.	I	Fallas en el proceso de contabilización y de consolidación	Consolidación del Balance	PP	M	9 Pequeño
Deficiente conectividad de los servidores para que funcione la réplica	I - E	Imposibilidad de acceso	Consolidación del Balance	PP	M	9 Pequeño
Objetivo de trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios, mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos claves.						
Información de eficacia de procesos errónea	I	Afectación en la toma de decisiones posteriores.	Confiabilidad de la información	MD	MD	36 Moderado
Incumplimiento en la realización sistemática de arqueos del total del efectivo depositado en caja: planificados, sorpresivos y al sustituirse al cajero.	I	Desvío de efectivo.	Cumplimiento del DCF-PP-03	R	M	6 Pequeño
No realizar los Inventarios periódicos de los útiles y AFT según lo establecido.	I	Pérdida, desvíos o sustracción de activos fijos tangibles y útiles por incumplimiento	Cumplimiento del DCF-PP-08	R	M	6 Pequeño

		de las medidas de control vigentes.				
No recepción en almacén ó desvió de los recursos materiales comprados y el no cumplimiento del plan de conteos físicos previsto en el Subsistema de Medios de Rotación.	I	Desvío de los recursos antes y después de almacenados.	Cumplimiento del DCF-PP-05	R	M	6 Pequeño
La no revisión detallada de las pre -nominas y nominas a la hora de confeccionarlas.	I	Pago indebido de salario a los trabajadores.	Cumplimiento del DCF-PP-04	R	M	6 Pequeño
La entrega de un Anticipo para gastos de viaje sin haber liquidado uno otorgado anteriormente, o fuera del término establecido.	I	Pago indebido de Dietas	Cumplimiento del DCF-PP-03	R	M	6 Pequeño

Elaborado por : Anabel Armada González

Aprobado por: Rubén Rodríguez Fragoso

Fecha: 16/03/2012

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

Área: **Recursos Humanos**

Año: **2012**

Objetivo de Trabajo: Diagnosticar el nivel de motivación del capital humano de la entidad.						
Riesgo	Causa y origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Insuficiente Atención al Hombre	I / E	Fluctuación Laboral, desmotivación del personal	Encuesta	P	M	72 Grande
Objetivo de Trabajo: Lograr que más del 50 % de los Especialistas y Técnicos en AIR sean capaces de prestar servicios al menos en dos líneas de las que brinda la empresa.						
Falta de Rigor en el proceso de Evaluación del desempeño.	I	La evaluación no cumple su objetivo final.	Evaluación del desempeño	MD	M	18 Pequeño
Falta de objetividad en el diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación.	I	Plan de capacitación no acorde a las necesidades reales.	F-DRH-05/PP-03 Necesidades de Capacitación. F-DRH-02/PP-03	PP	M	9 Pequeño
Objetivo de Trabajo: Capacitar y actualizar al personal en los servicios técnicos especializados y servicios distintivos.						
No disponibilidad de acciones de capacitación que den respuesta al levantamiento realizado en función de los servicios técnicos especializados y distintivos.	I / E	No respuesta al objetivo estratégico de capacitación.	F-DRH-04/PP-03 Informe del Cumplimiento del plan Anual de Capacitación	MD	M	18 Pequeño
Objetivo de Trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios, mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave						
Informaciones que tributan al proceso errónea.	I	Afectación en la toma de decisiones posteriores.	Confiabilidad de la información	MD	M	18 Pequeño

Elaborado por: Yaneli Máss Santana

Fecha: 16/03/2012

Aprobado por: Rubén Rodríguez Frago

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

Área: Informática

Año: 2012

Objetivo de trabajo: Garantizar la seguridad de las tecnologías de Información						
Riesgo	Causa y origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Contaminación con Virus Informático.	I /E	Antivirus desactualizado.	Cumplimiento del PSI	PP	I	0 Pequeño
Destrucción de la Información Almacenada.	I/E	Mal estado técnico de las PC, problemas de Hardware y Roturas de disco donde se encuentra quemada la información que se guarda en ESICUBA	Cumplimiento del PSI	R	MD	12 Pequeño
Acceso no Autorizado.	I	Descontrol de personal con acceso a las estaciones de trabajo	Cumplimiento del PSI	PP	M	9 Pequeño
Fallas de fluido eléctrico.	I/E	Afectación al estado Técnico de la UPS y PC.	Control área de trabajo.	M	M	18 Pequeño
Hurto, traslado o pérdida de los activos y/o recursos.	I	Incumplir con lo que se encuentra establecido PSI	Cumplimiento del PSI	R	MD	12 Pequeño
Fallas en las comunicaciones	I/E	Problemas en CITMATEL. No esté funcionando bien los servicios de Keiro y Mdaemon	Cumplimiento del PSI	M	M	18 Pequeño

Elaborado por: Liset López Gonzalez

Fecha: 16/03/2012

Aprobado por: Rubén Rodriguez Fragoso

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

Área: Comercial

Año: 2012

Objetivo de trabajo: Incrementar los ingresos en los servicios que generan divisas al país, en un 5% anual.						
Riesgo	Causa y origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Disminución de las exportaciones e importaciones en ambas provincias.	E	Incumplimiento del plan de ventas en CUC..	Cumplimiento del Plan de Ventas en CUC	P	Mv	72 Grande
Existencia de pocas Empresas en el territorio que generan ingresos en divisas y que demanden nuestros servicios.	E	Incumplimiento del plan de ventas en CUC..	Cumplimiento del Plan de Ventas en CUC	P	Mv	72 Grande
Objetivo de Trabajo: Aumentar la cuota de mercado en un 7% manteniendo la calidad de los reportes de inspecciones.						
Insatisfacción de nuestros Clientes por mala calidad de los Reportes de Inspección	I	Pérdida de la imagen corporativa y de Clientes Claves y Potenciales.	Cumplimiento o DCO-PC-06	PP	MD	18 Pequeño
Deterioro del mercado en los servicios de carga	E	Disminución del plan de ventas. Declaración de personal disponible o interrumpido en la UEB.	Cumplimiento o del Plan de Ingresos	MD	My	54 Moderado
No contar con personal capacitado para la ejecución de los servicios solicitados.	I	Pérdida de la imagen corporativa y de Clientes Claves y Potenciales. Disminución del plan de ventas.	Cumplimiento o del Plan de Ingresos	PP	MD	18 Pequeño

Objetivo de trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave.						
Incumplimiento de lo establecido en el Procedimiento de Contratación.	E	Violación de las Oficinas de Ventas del Procedimiento de Contratación y lo establecido en los Contratos suscritos.	Cumplimiento del Procedimiento o DCO – PC-01.	R	MD	12 Pequeño
Violación del Objeto social.	I	Prestar Servicio No autorizado.	Cumplimiento del Objeto Social.	R	MD	12 Pequeño
Incumplimiento del Tarifario aprobado (P16).	I	Violación de las tarifas para favorecer a clientes.	Cumplimiento de la P16	R	My	18 Pequeño
No entrega de las Informaciones con la calidad y el tiempo establecido.	I	Violación de la disciplina informativa por parte de las Oficinas de Ventas y demás Especialistas de la UEB. Afectación en la toma de decisiones.	Confiabilidad de la información	MD	M	18 Pequeño

Elaborado por: Mabel Alfonso Fragoso
Fecha: 20/03/2012

Aprobado por: Rubén Rodríguez Fragoso

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS
Año: 2012

Área: Jurídica

Objetivo de trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave.						
Riesgo	Causa y origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
La no realización de Dictámenes Legales a todos los contratos tanto de Clientes como de Proveedores.	I	Violación con lo establecido en el Procedimiento de Contratación DCO-PC-01.	Cumplimiento del Procedimiento DCO-PC-01	PP	I	0 Pequeño
Errores y cumplimiento de términos en la documentación que avala la Gestión de Cobros	I	Violación de lo establecido en el Procedimiento de Gestión de Cobros DC-PP-02. Imposibilidad de una demanda eficiente en la Sala de lo Económico TPP.	Cumplimiento del Procedimiento de Gestión de Cobros DC-PP-02	MD	MD	36 Moderado
La realización relaciones mercantiles sin estar debidamente amparadas mediante contratos económicos	I	Violación de la Resolución No. 2253/05 del MEP.	Cumplimiento de la Resolución No. 2253/05 del MEP.	PP	M	9 Pequeño
La no revisión de la documentación legal que acredite la personalidad jurídica de la entidad con la que se establecerá relaciones monetarias – mercantiles, en el momento de establecer la relación contractual.	I	Violación de la Resolución No. 2253/05 del MEP.	Cumplimiento de la Resolución No. 2253/05 del MEP.	PP	M	9 Pequeño

Elaborado por: Odalys Legón Rodríguez
Fecha: 16/03/2012

Aprobado por: Rubén Rodríguez Fragoso

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

Área: Oficina de Venta Servicios Cienfuegos

Año: 2012

Página: 1 de 3

Objetivo de trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave.

Riesgo	Origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Violación de lo establecido en los procedimientos del sistema de gestión de la calidad por parte de los Técnicos y Especialistas de la Oficina de Ventas que provoque afectaciones al cliente o a la Agencia.	I	Omitir, falsear, no declarar información necesaria en los reportes de inspección que se emiten y que provoquen afectación al cliente y pérdida de confiabilidad de la Agencia.	Cumplimiento de los procedimientos de procesos.	MD	MD	36 Moderado
Información de eficacia de procesos de servicios errónea.	I	Afectaciones en la toma de decisiones posteriores.	Confiabilidad de la información	MD	MD	36 Moderado
Incumplimiento del Plan de control y prevención	I	Incumplimiento de las normas de actividades de control.	Cumplimiento del Plan de prevención de riesgos para el año.	MD	MD	36 Moderado
No informar en tiempo y forma las incidencias ocurridas durante la realización de los servicios.	I	Omitir incidencias en los servicios para encubrir a los responsables con fines de lucro o irresponsabilidades en la ejecución del servicio.	Cumplimiento de los procedimientos de gestión de la calidad.	P	MD	48 Moderado

Corrupción de los funcionarios por pérdida de valores éticos.	I	Aceptar dadivas a cambio de falsificar resultados de la inspección con fines de lucro	Cumplimiento del Código de Ética de Intermar	PP	MD	18 Pequeño
Uso inadecuado de los Sellos de Intermar.	I	Venta o uso de sellos de Intermar con fines de lucro.	Cumplimiento del SC-I-01	R	MD	12 Pequeño
Incumplimiento de lo establecido en los Procedimientos del Seguro Agropecuario	I	Declarar o sobrevalorar pérdidas durante las tasaciones agropecuarias con fines de lucro.	Cumplimiento de los procedimientos de procesos	PP	MY	27 Moderado
Incumplimiento de lo establecido en los Procedimientos de Cargas	I	Declarar o no Faltantes, sobrantes o averías con fines de lucro.	Cumplimiento de los procedimientos de procesos	PP	MY	27 Moderado
Incumplimiento de lo establecido en los Procedimientos de Servicios Técnicos.	I	Devaluar activos en avalúos o sobrevalorar pérdidas durante tasaciones de siniestro para el seguro con el objetivo de favorecer a los clientes o asegurados o con fines de lucro	Cumplimiento de los procedimientos de procesos	PP	MD	18 Pequeño
Objetivo de trabajo: Lograr que más del 50 % de los Especialistas y Técnicos en AIR sean capaces de prestar servicios al menos en dos líneas de las que brinda la empresa.						
No poder ejecutar un servicio solicitado por un cliente al no tener personal preparado.	I	Pérdida de clientes potenciales que afecten los ingresos de la Oficina de Ventas.	Cumplimiento del Plan de capacitación	PP	MD	18 Pequeño
Objetivo de Trabajo: Capacitar y actualizar al personal en los servicios técnicos especializados y servicios distintivos.						
Pérdida de oportunidades de servicios por no contar con especialistas preparados.	I	No cumplir con el plan de ventas de la Oficina de Ventas.	Cumplimiento del Plan de Ingresos del grupo de Servicios Técnicos	PP	MD	18 Pequeño

Realizar reportes de inspección con bajo rigor técnico.	I	Insatisfacción en los clientes por realizar un servicio de mala calidad.	Cumplimiento de acciones de capacitación del grupo de Servicios Técnicos.	PP	MD	18 Pequeño
Objetivo de Trabajo: Incrementar los ingresos en los servicios que generan divisas al país, en un 5% anual.						
No tener un posicionamiento estratégico en las empresas mixtas y extranjeras que operan en el radio de acción de la Oficina de Ventas.	E	Incumplimiento del plan de ventas en CUC.	Cumplimiento del Plan de Ventas en CUC	M	MY	54 Moderado
No poseer contrato con empresas mixtas y extranjeras que operan en el territorio	E	No contar con clientes potenciales que pagan en CUC	Cumplimiento del Plan de Ventas en CUC	M	MY	54 Moderado
Objetivo de Trabajo: Aumentar la cuota de mercado en un 7% manteniendo la calidad de los reportes de inspecciones						
Tener un plan de ingresos al tope de las posibilidades de la Oficina de Ventas.	I	No crecimiento los de ingresos en el % planificado.	Cumplimiento del Plan de Ingresos de la Oficina de Ventas	MD	MD	36 Moderado
Disminución del mercado en los Servicios Técnico.	E	Disminución del plan de ingresos de la Oficina de ventas Pérdida del empleo de los funcionarios que realizan estos servicios.	Cumplimiento del Plan de Ingresos del grupo de Servicios Técnicos.	MD	MY	54 Moderado
No contar con una estrategia comercial en la UEB y Oficina de Ventas para captar clientes que mantengan una	I	Incumplimiento del plan de ingresos de la Oficina de Ventas	Cumplimiento del Plan de Ingresos de la Oficina de Ventas	PP	MY	27 Moderado

estabilidad en los ingresos						
No poder realizar servicios demandados por algunos clientes potenciales por no poseer quipos especializados.	I	Pérdida de Clientes potenciales. Disminución del plan de ventas de la Oficina de Ventas	Cumplimiento del Plan de Ingresos	PP	MD	18 Pequeño
No poder llegar a prestar servicios en todo el territorio por insuficientes medios de transporte y mal estado técnico del existente.	I	-Pérdida de Clientes potenciales. -Disminución del plan de ventas de la Oficina de Ventas.	Cumplimiento del Plan de Ingresos	PP	MD	18 Pequeño

Elaborado por: Orelbi Correa Pérez
Fecha: 15/03/2012

Aprobado por: Rubén Rodríguez Fragoso

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

Área: Oficina de Venta Villa Clara

Año: 2012

Página: 1 de 5

Objetivo de trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave.

Riesgo	Origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Violación durante la prestación de los servicios de lo establecido en los procedimientos	I	1.1 Ejecutar el servicio sin tener suscrito o vigente contrato 1.2 Omitir o no tener actualizada la solicitud de cada servicio 1.3 Consignar datos, hechos o circunstancias en Actas y Reportes inexactas o contrarios a la verdad 1.4 Facturar servicios incumpliendo los términos, tarifas y demás requerimientos establecidos 1.5 Realizar reportes sin previo levantamiento en el terreno 1.6 Incumplir o falsear la información sobre incidencias en los contenedores	Cumplimiento del DG – PC – 03: Solicitud y control de los servicios..	PP	MD	48 Moderado

Información de eficacia de los servicios errónea	I	Dejar de registrar y actuar según lo establecido ante no conformidades detectadas en la prestación de los servicios	Cumplimiento del DG – PC – 08: Medición y eficacia de los procesos de servicios. Confiabilidad de la Información	MD	MD	36 Moderado
Mal empleo del combustible asignado para el trabajo de la Oficina	I	3.1 Venta de combustible con fines de lucro 3.2 Desvío y uso del combustible en interés personal 3.3 Pérdida de tarjeta magnética o de comprobantes de consumo 3.4 Incumplir en término y forma con el proceso de liquidación mensual del combustible	Cumplimiento del DFC- PP-02	R	MD	12 Pequeño
Incumplimiento del Plan de control y prevención	I	4.1 Omitir o falsear evidencias de las acciones de control y prevención 4.2 Incumplir con el plan de acciones de control y prevención	Cumplimiento del Plan de Prevención de riesgos para el año.	MD	MD	36 Moderado
Corrupción de los funcionarios por pérdida de valores éticos	I	5.1 Aceptar u ofrecer dádiva o cualquier tipo de beneficio, para sí o para tercero, en ocasión o como motivo del	Cumplimiento del Código de Ética de INTERMAR	PP	MD	18 Pequeño

		desempeño laboral 5.2 Tener un comportamiento, dentro o fuera del ámbito laboral, contrario a los valores éticos exigibles				
Mal empleo de las TIC a disposición de la Oficina	I	6.1 Almacenar en medios de computo información no autorizada 6.2 Hacer uso del correo electrónico en beneficio propio o de terceros y contrarios a los objetivos de trabajo	Cumplimiento del Reglamento de Seguridad Informática	P	MD	48 Moderado
Incumplimiento de la tramitación de hechos extraordinarios	I	7.1 Omitir los hechos extraordinarios y las incidencias de los servicios para encubrir a los responsables con fines de lucro o amiguismo	Cumplimiento del procedimiento de la empresa	PP	MD	18 Pequeño
Uso indebido de los sellos	I	8.1 Venta de sellos con fines lucrativos o delictivos 8.2 Pérdida, extravío o roturas de sellos	Cumplimiento del SC – I – 01: Control de Sellos y precintas empleados en los servicios de inspecciones de carga.	PP	MD	18 Pequeño
Pérdida o deterioro	I	9.1 No ejecución de los	Cumplimiento	R	MD	12

de un activo fijo tangible		inventarios y controles establecidos	del DCF – PP – 08: Activos Fijos			Pequeño
Objetivo de trabajo: Lograr que más del 50 % de los Especialistas y Técnicos en AIR sean capaces de prestar servicios al menos en dos líneas de las que brinda la empresa.						
No poder ejecutar un servicio solicitado por un cliente al no tener personal preparado	I	No cumplir con el plan de ventas de la Oficina.	Cumplimiento del Plan de Ingresos	PP	Menor	9 Pequeño
Objetivo de trabajo: Capacitar y actualizar al personal en los servicios técnicos especializados y servicios distintivos.						
Pérdida de clientes por realizar servicios con personal no capacitado.	I	No cumplir con el plan de ventas de la Oficina.	Cumplimiento del Plan de Ingresos	PP	Menor	9 Pequeño
No disponibilidad de acciones de capacitación que den respuesta al levantamiento realizado en función de los servicios técnicos especializados y distintivos.	I / E	No respuesta al objetivo de capacitación.	Cumplimiento del Plan de Ingresos	MD	MD	36 Moderado
Objetivo de trabajo: Aumentar la cuota de mercado en un 7% manteniendo la calidad de los reportes de inspecciones						
No poder llegar a prestar servicios en todo el territorio por insuficientes medios de transporte y mal	I	Pérdida de Clientes potenciales. Disminución del plan de ventas de la Oficina.	Cumplimiento del Plan de Ingresos	C	Mayor	90 Grande

estado técnico del existente.						
Disminución del mercado en los servicios de carga.	E	Disminución del plan de ventas de la Oficina. Pérdida del empleo de los funcionarios que realizan estos servicios.	Cumplimiento del Plan de Ingresos	P	Mayor	72 Grande
No poder realizar servicios solicitados por falta de medios e instrumentos necesarios.	E	Disminución del plan de ventas de la Oficina	Cumplimiento del Plan de Ingresos	MD	MD	36 Moderado
No poder atender adecuadamente a clientes y población por falta de local apropiado	E	Pérdida de Clientes potenciales. Disminución del plan de ventas de la Oficina.	Cumplimiento del Plan de Ingresos	C	Mayor	90 Grande

Elaborado por: José Luis Calvo Mesa
Fecha: 20/03/2012

Aprobado por: Rubén Rodríguez Fragoso.

Se identificaron 81 riesgos distribuidos entre los 8 objetivos específicos de la siguiente forma:

No	Objetivos	Riesgos
1	Lograr incrementar la eficacia de los servicios, mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y el control de los puntos clave.	46
2	Crear las condiciones necesarias que permitan implementar a nivel de toda la empresa la consolidación de la Contabilidad por el Software EXACT .	3
3	Diagnosticar el nivel de motivación del capital humano de la entidad.	1
4	Lograr que más del 50 % de los Especialistas y Técnicos en AIR sean capaces de prestar servicios al menos en dos líneas de las que brinda la empresa.	4
5	Capacitar y actualizar al personal en los servicios técnicos especializados y servicios distintivos.	5
6	Garantizar la seguridad de las tecnologías de Información.	6
7	Aumentar la cuota de mercado en un 7% manteniendo la calidad de los reportes de inspecciones.	12
8	Incrementar los ingresos en los servicios que generan divisas al país, en un 5% anual.	4

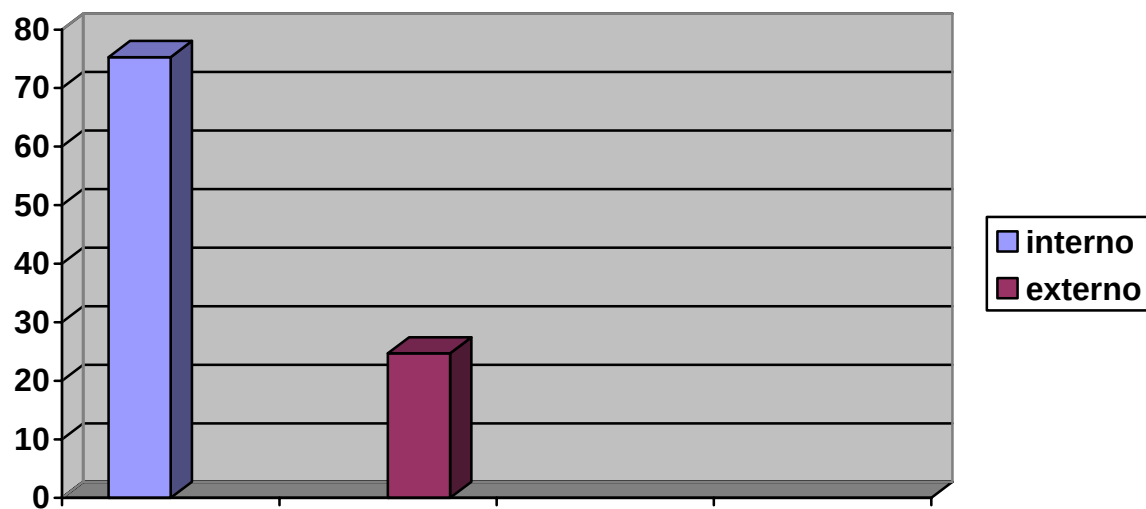
Tabla 1: Cantidad de Riesgos Identificados

Fuente: Propia

Clasificación	Riesgos identificados	% de participación
Interno	67	75.3
Externo	22	24.7
Total	89	100 %

Tabla 2: Por ciento determinados de riesgos internos y externos

Fuente: Propia

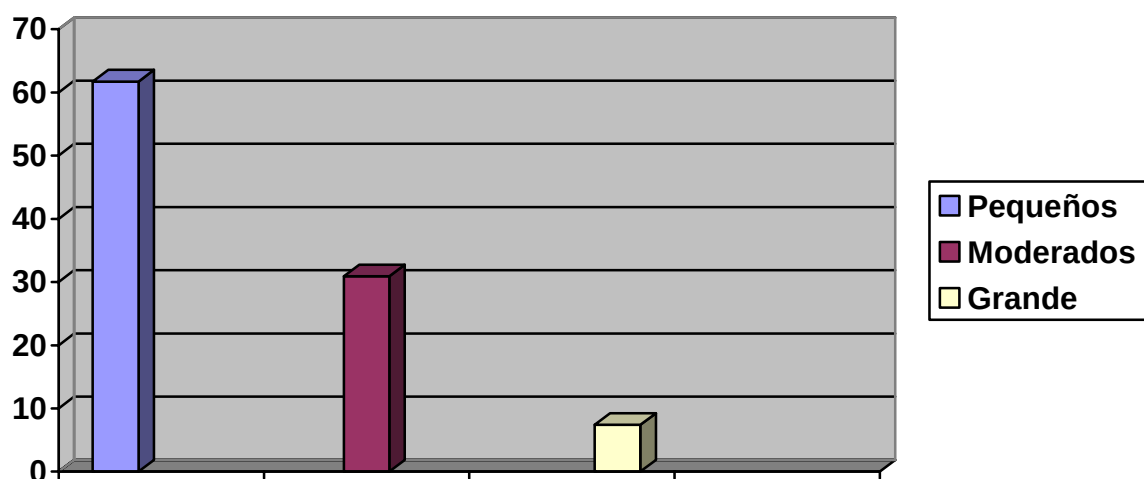


Se puede determinar que los riesgos internos son los de mayor incidencia en esta entidad por poseer 67 riesgos para un 75.3 % del total y solamente 22 riesgo fueron externo representando el 24.7 %.

Clasificación	Riesgos identificados	% de participación
Pequeños	50	61.7
Moderados	25	30.9
Grandes	6	7.4
Total	81	100

Tabla 3: Por ciento determinado del Grado de Exposición de los Riesgos.

Fuente: Propia



Del total de 81 Riesgos identificados podemos definir que en la entidad lo que más prevalecen son riesgos pequeños ya que representan el 61.7%, lo cual no quiere decir que no se deban controlar porque en un momento determinado pueden convertirse en riesgos moderados o grandes, por lo que se decide en el transcurso de la investigación llevarlos a un plan de control, Anexo 4, ya que ellos no van al Plan de Prevención como se establece en la resolución 60/11 de la Contraloría la cual plantea que solo irán los riesgos más relevantes: .

Etapa No. 4 Tratamiento de los riesgos

A partir de la definición del grado de exposición al riesgo aplicamos el principio de importancia relativa y solamente se gestionarán los riesgos cuyo rango de exposición sea de **Moderado a Grande**.

Dichas acciones, así como los riesgos identificados y las posibles manifestaciones negativas se registrarán en el "Plan de prevención de riesgos". Anexo: 3

Los riesgos cuyo rango de exposición sean Pequeño como novedad para la UEB serán registrados en el "Programa Anual de Controles de la UEB y sus Oficinas de Ventas". Anexo 4.

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Área: UEB Cienfuegos

Año: 2012

Página: 1 de 3

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Logística	Roturas en los vehículos automotores por falta de mtto y piezas de repuesto.	Incumplimiento en la prestación de servicio	Muestrear la evidencias del control existente en los expediente de los vehículos por parte del Administrador	Espec. Comercial	A. Jurídica	Junio – Dic.
2	CCPE	Información de eficacia de procesos errónea	Afectación en la toma de decisiones posteriores	Realizar acciones de control sobre la calidad de los informes de eficacia presentados de la UEB y O.V	E.P.Contabilidad	Espec. Control	Abril, Julio, Octubre.
3	CCPE	Incumplimiento del Plan de control y prevención	Incumplimiento o Violación por acción u omisión de las Normas y Procedimientos del Control establecidos en la UEB a partir de lo dispuesto en la Resolución 60/11.	Muestrear las evidencias del cumplimiento de las acciones de control contenidas en el Plan de Prevención de la UEB y O.V UEB O.V Cienfuegos O.V Villa Clara	Espc. Contabilidad A. Jurídico Espec. Calidad	Teç. Contabilidad Comercial Espec. RRHH	Abril - Oct. Marzo-Nov Junio - Nov.

Elaborado por: Lic.Aida Miranda Navarro

Fecha: 30/03/2012

Aprobado por: Ing. Rubén Rodríguez Fragoso

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Área: UEB Cienfuegos

Año: 2012

Página: 2 de 3

No	Actividad	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
4	RRHH	Insuficiente Atención al Hombre	Fluctuación Laboral, desmotivación del personal	Muestrear la evidencia de las encuestas aplicadas como monitorio de la satisfacción de los trabajadores de la UEB.	Administrador	Sec. Director.	Junio Noviembre
5	A. Jurídico	Errores y cumplimiento de términos en la documentación que avala la Gestión de Cobros	Violación de lo establecido en el Procedimiento de Gestión de Cobros DC-PP-02. Imposibilidad de una demanda eficiente en la Sala de lo Económico TPP.	Verificar el control de las cuentas por cobrar que lleva la especialista comercial.	Espec. Calidad	Espec. Control	Abril Agosto Diciembre
6	Informática	Mal empleo de las TIC a disposición de la UEB y Oficinas de Venta.	Almacenar en medios de computo información no autorizada Hacer uso indebido del correo electrónico.	Verificar el control ejercido por la Especialista. Informática sobre los medios de computo.	Especialista RRHH	Técnico de RRHH	Junio Noviembre

Elaborado por: Aida Miranda Navarro

Aprobado por: Rubén Rodríguez Frago
Director

Fecha: 30/03/2012

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

No	Actividad	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
7	Oficina de Venta	Violación durante la prestación de los servicios de lo establecido en los procedimientos	Ejecutar el servicio sin tener suscrito o vigente el contrato Omitir o no tener actualizada la solicitud de cada servicio Consignar datos, hechos o en el período circunstancias en Actas y Reportes inexactos o contrarios a la verdad Facturar servicios incumpliendo los términos, tarifas y demás requerimientos establecidos Realizar reportes sin previo levantamiento en el terreno Incumplir o falsear la información sobre incidencias en los contenedores	Muestreo de las evidencias de los controles realizados por el especialista principal de la O.V y Jefe de Oficina sobre las informaciones emitidas en el período seleccionado y su correspondencia con los reportes de inspección, facturación entregado a los Clientes. Oficina Venta Cfgos Oficina Venta Villa Clara	Comercial Administrador	A. Jurídica Espc. Calidad	Abril Septiembre Marzo Octubre.

Elaborado por: Aida Miranda Navarro
Fecha: 30/03/2012

Aprobado por: Rubén Rodríguez Frago
 Director

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
1		Violación de lo establecido en los procedimientos del sistema de gestión de la calidad por parte de los Técnicos y Especialistas de la Oficina de Ventas que provoque afectaciones al cliente o a la Agencia.	1.1 Omitir, falsear, no declarar información necesaria en los reportes de inspección que se emiten y que provoquen afectación al cliente y pérdida de confiabilidad de la Agencia, o con fines de lucro en los grupos de: • Seguro Agropecuario. • Servicios Técnicos. • Carga.	1.1.1 Comprobar a través de muestreo de las evidencias que posee los Especialistas Principales de los controles sorpresivos y planificados en los diferentes servicios. 1.2.1 Verificar el control que ejerce el Esp. Principal de la correspondencia entre partes diarios de incidencias y Reportes de Inspección. 1.3.1 Muestrear la revisión de los reportes de inspección. • Seguro Agropecuario. • Servicios Técnicos. • Carga.	E.P Serv. Téc. E.P Carga E.P Seg. Agrop.	E.P Carga E.P.Seg.Agrop .E.P Serv. Téc.	Mayo, Sept. Junio,Oct Abril,Nov
2		Uso inadecuado de los Sellos de Intermar.	3.1 Venta o uso de sellos de Intermar con fines de lucro.	3.1.1 Muestreo del cumplimiento del Procedimiento SC-I-01.	E.P Serv. Téc.	E.P Seg. Agrop.	Febrero, Julio

3		No promover la mejora continua de los procesos y servicios.	2.1 Pérdida de la certificación del SGC-ISO 9001. Pérdida de la competitividad de la empresa.	2.1.1 Muestrear las acciones de control sobre el cumplimiento de lo establecido en los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad que se emplean en la Oficina de Ventas, según Listas de Verificación. • Jefe de Oficina • Seguro Agropecuario. • Servicios Técnicos. • Carga.	Operadora E.P Carga. E.P Seg. Agrop E.P Serv. Téc.	E.P. Seg.Agro Insp. Carga Insp.Seg.Agro. Insp. Serv.Tec.	Abril Julio Sept. Mayo
---	--	---	---	---	---	---	---

Elaborado por: Orelbi Correa Pérez _____
Fecha: 30/03/2012 _____

Aprobado por: Ing. Rubén Rodríguez Fragoso _____

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Área: Oficina Venta Villa Clara

Año: 2012

Página: 1 de 3

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Prestación de los servicios	Violación durante la prestación de los servicios de lo establecido en los procedimientos	Ejecutar el servicio sin tener suscrito o vigente contrato Omitir o no tener actualizada la solicitud de cada servicio Consignar datos, hechos o circunstancias en Actas y Reportes inexactas o contrarios a la verdad Facturar servicios incumpliendo los términos, tarifas y demás requerimientos establecidos Realizar reportes sin previo levantamiento en el terreno Incumplir o falsear la información sobre incidencias en los contenedores	Muestreo de las evidencias de los controles realizados por el especialista principal de la O.V y Jefe de Oficina sobre las informaciones emitidas en el período seleccionado y su correspondencia con los reportes de inspección, facturación entregado a los Clientes. Jefe de Oficina EP de Carga EP de Serv. Téc. EP de Seg. Agrop.	EP de Carga EP Seg. Agrop EP de Carga EP Serv. Tecn.	Facturador Insp. Seg.A Insp. Carga Insp.Srv.Tec	Abril Julio Octubre Diciembre
2	Información	Información de eficacia de los servicios errónea	Dejar de registrar y actuar según lo establecido ante no conformidades detectadas en la prestación de los servicios	Realizar acciones de control sobre la calidad de los informes de eficacia presentados por los EP	Controlador Facturador	Especialistas Principal seleccionado.	Abril Julio Octubre Diciembre

3	Control y Prevención	Incumplimiento del Plan de control y prevención	Omitir o falsear evidencias de las acciones de control y prevención Incumplir con el plan de acciones de control y prevención	Cotejar información de control y prevención con las evidencias.	EP de Carga	EP de Seguro agropecuario	Abril Septiembre
4	Informática	Mal empleo de las TIC a disposición de la Oficina	Almacenar en medios de computo información no autorizada Hacer uso del correo electrónico en beneficio propio o de terceros y contrarios a los objetivos de trabajo	Verificar el control ejercido por el Jefe de Oficina sobre los medios de cómputo y su utilización.	Controlador Facturador	Especialista Principal seleccionado.	Julio Diciembre
5	Capacitación	No disponibilidad de acciones de capacitación que den respuesta al levantamiento realizado en función de los servicios técnicos especializados y distintivos.	No respuesta al objetivo de capacitación.	Verificar el cumplimiento del PC Instrumentado en la OV para dar respuesta a la preparación.	EP de Servicios Técnicos	Inspector seleccionado	Abril Julio Octubre Diciembre
6	Prestación de los servicios	No poder llegar a prestar servicios en todo el territorio por insuficientes medios de transporte y mal estado técnico del existente.	Pérdida de Clientes potenciales. Disminución del plan de ventas de la Oficina.	Verificar la actualización de la Identificación de las necesidades de partes y piezas, así como de mantenimiento para las Motos asignadas y su información a la UEB.	EP de Seguros Agropecuarios	EP de Carga	Marzo

7	Prestación de los servicios	Disminución del mercado en los servicios de carga.	Disminución del plan de ventas de la Oficina. Pérdida del empleo de los funcionarios que realizan estos servicios.	Muestrear el cumplimiento de la Extensión del servicio de seguro de Vida por el personal de cargas.	EP de Serv.Téc	Insp. Serv.Téc.	Abril Septiembre
8	Prestación de los servicios	No poder realizar servicios solicitados por falta de medios e instrumentos necesarios.	Disminución del plan de ventas de la Oficina	Verificar la actualización de las necesidades de medios insuficientes o no existentes y su información a la UEB	Controlador Facturador	Especialistas Principales	Marzo

Elaborado por: José Luis Calvo Mesa

Fecha: 30/03/2012

Aprobado por: Ing. Rubén Rodríguez Fragoso

**PROGRAMA ANUAL DE CONTROLES DE LAS
UEB Y SUS OFICINAS DE VENTAS**

Año: 2012

UEB:Cienfuegos

Oficina de Ventas: _____

Área: Funcionales

Aspectos a Controlar	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
AFT				X								
Plan de capacitación y desarrollo.			X									
Cumplimiento de la evaluación del desempeño.				X								
Seguridad informática									X			
Cumplimiento del Procedimiento de contratación DCO-PC-01 y Resolución No 2253/05 MEP										X		
Cumplimiento de lo establecido en el procedimiento gestión de cobro DCO-PP-02							X					
Evaluación de la satisfacción del cliente. Mostrar evidencias DCO-PC-06												X
Cumplimiento procedimiento LOG-PP-05, 10% almacén							X					
Ambiente de Control					X						X	
Cumplimiento procedimiento DCF-PP-04(Nómina)									X			
Cumplimiento procedimiento DCF-PP-02(Uso combustible)						X						
Reglamento para el Uso y Explotación de las Tecnologías de la Información de Intermar										X		

Observaciones:

Aprobado: _____

Director de la UEB

**PROGRAMA ANUAL DE CONTROLES DE LAS
UEB Y SUS OFICINAS DE VENTAS**

Año:2012

UEB: Cienfuegos

Oficina de Ventas: Cienfuegos

Área: _____

Aspectos a Controlar	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
AFT							X					
Seguridad Informática					X							
Control de lo Procedimentado para los servicios a Carga					X							
Control de lo Procedimentado para los servicios Técnicos							X					
Control de lo Procedimentado para los servicios de Seguro Agropecuario											X	

Observaciones:

Aprobado: _____

Director de la UEB

**PROGRAMA ANUAL DE CONTROLES DE LAS
UEB Y SUS OFICINAS DE VENTAS**

Año: _____

UEB: Cienfuegos

Oficina de Ventas: Villa Clara

Área: _____

Aspectos a Controlar	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
AFT											X	
Seguridad Informática						X						
Control de lo Procedimentado para los servicios a Carga.						X						
Control de lo Procedimentado para los servicios Técnicos									X			
Control de lo Procedimentado para los servicios de Seguro Agropecuario											X	

Observaciones:

Aprobado: _____

Director de la UEB

Etapa No. 5 Seguimiento y revisión.

En el transcurso de la investigación en la UEB se realizaron diferentes acciones de control interno y auditorías externas, una de ellas fue realizada por la Contraloría, donde fueron planteados y analizados diferentes criterios, además de que se realizó la instalación de un nuevo sistema contable, por lo que se decidió realizar una nueva revisión al Plan de Prevención de Riesgos, del cual se propuso hacer un nuevo listado de riesgos que pueden formar parte de este plan los cuales fueron:

Objetivo de trabajo: Lograr incrementar la eficacia de los servicios mediante el mejoramiento de los procedimientos, flujos de información y control de puntos clave.			
Lista de Riesgos	SI	NO	N/P
Uso inadecuado de sellos de seguridad destinados a la prestación de los servicios.	X		
Violación de los procedimientos en el proceso de prestación de servicios para encubrir o propiciar acciones delictivas.	X		
Informalidades en los servicios prestados a la ESEN.	X		
Violación del Código de ética de los funcionarios durante la realización de tasaciones y análisis de riesgos a los sectores agropecuario y automotor.	X		
No velar por el consumo de los portadores energéticos	X		
Objetivo de trabajo: Crear las condiciones necesarias que permitan implementar a nivel de toda la empresa la consolidación de la Contabilidad por el Software EXACT.			
Errores en el proceso de facturación provocados de forma intencional o no o producidos por fallas en el sistema.	X		

Conclusiones

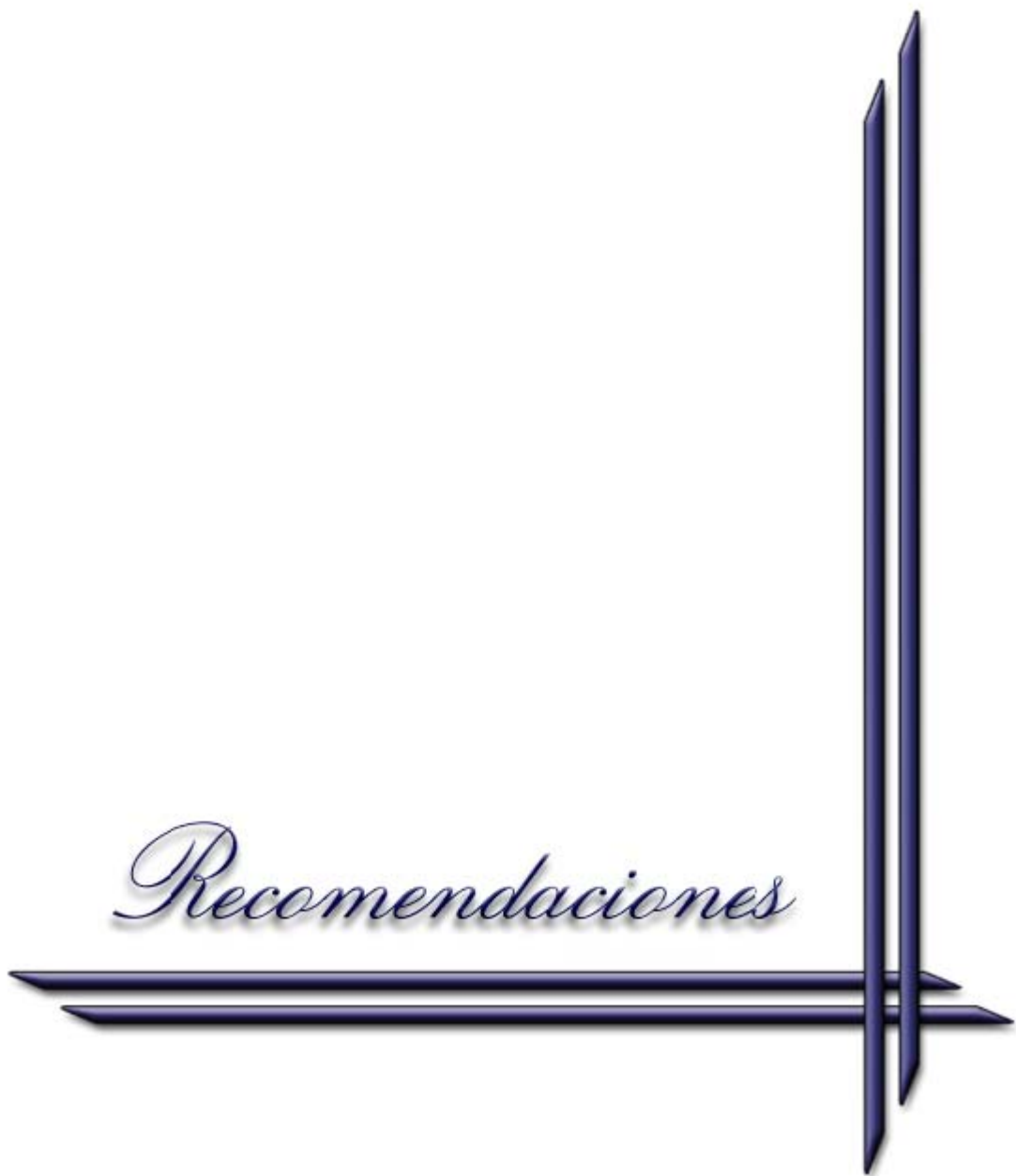


CONCLUSIONES

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

- La Resolución No 60 de la Contraloría General de la Republica recomienda la gestión de riesgos pero no es una guía para gestionarlos.
- Existen varias normas reconocidas internacionalmente como la (ISO 31000), COSO, AS-NZS 4360-1999 , que pueden servir de guía para gestionar los riesgos en las distintas empresas.
- La investigación ayudo al aporte de nuevos conocimientos y a una mayor cultura para todos los trabajadores de la UEB con relación al análisis e identificación de los riesgos que puedan presentarse en un futuro.
- La UEB Cienfuegos Intermar S.A cuenta con el Análisis y evaluación de los riesgos para su mejor administración.
- Fueron establecidos los mecanismos de control para la correcta revisión de todo el proceso a realizar.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

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

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

Bibliografia

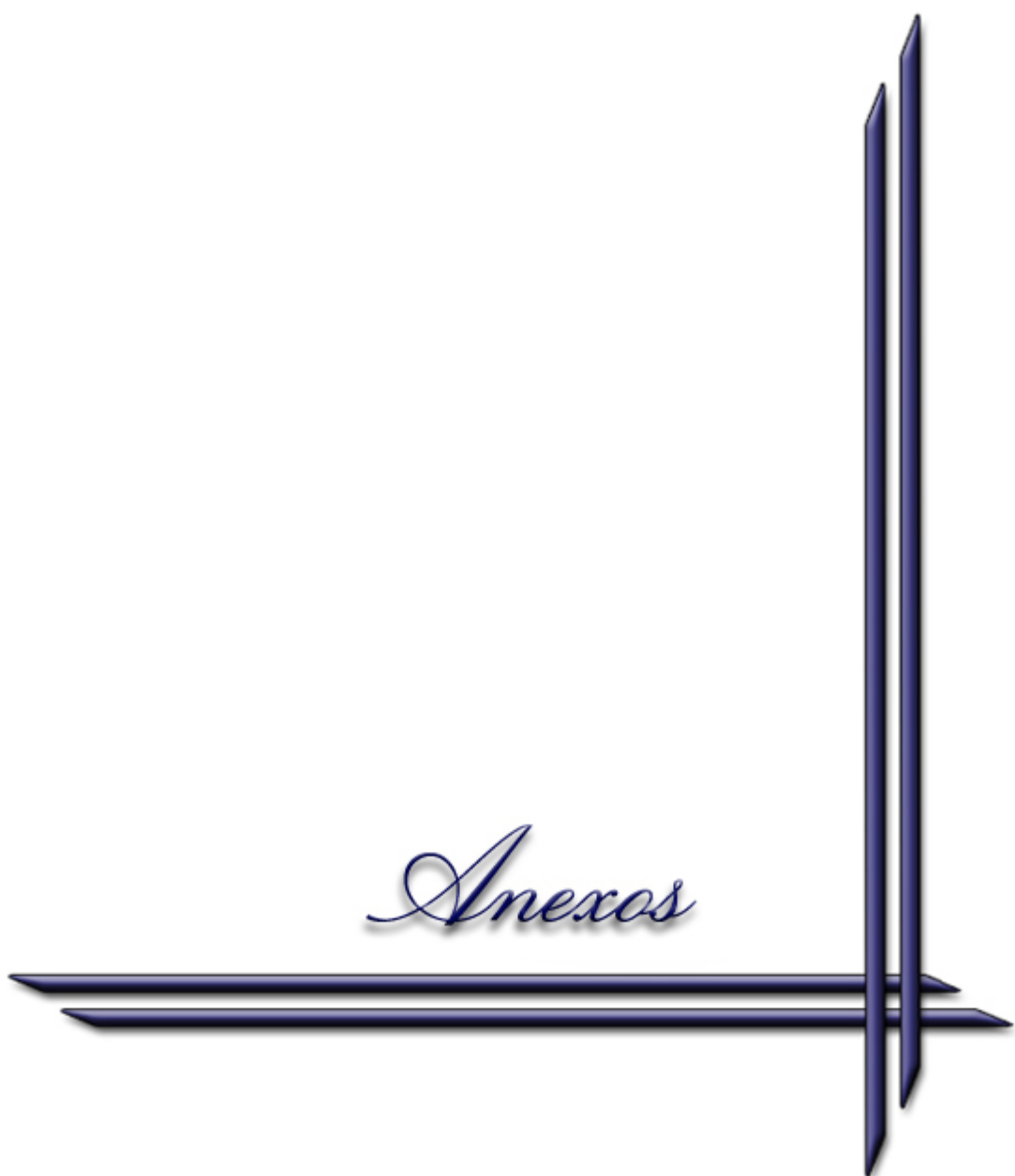


BIBLIOGRAFIA

- Arce, M. (2005). Documentación para la Administración de Riesgos. Retrieved from aroba@grupokaisen.com.
- Armada, E. (2005). El Control interno en Cuba. Realidad empresarial. Vinculo con la auditoría. Auditoría.(1971). Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.
- Blanco, B.E. (2007). Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas. Postgrado. Retrieved from <http://revistas.mes.edu.cu>.
- Catácora, F. (2006). Sistemas y Procedimientos Contables. Venezuela: McGraw/Hill.
- Colectivo de Autores. (1991). Auditoría. México: Limusa.
- Cook, J.W, & G.M Winkle. (1987). Auditoria.
- Chacón, Vladimir. (2001). El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las Organizaciones. Retrieved from <http://www.gestiopoli.com/recursos/documentos//fulldoc/fin/ctrlinthf.htm>.
- Charry, Alirio. (1994). El Control Interno y los Principios de Evaluación de Gestión en las Entidades del Estado.
- Durán A, M. V, & Abreu H, M. (2007). Metodología para el proceso Identificación de Riesgos. La Habana: Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas.
- Estándar Australiano / Neo Zelandés (AS/NZS: 4360). (1999). Administración de Riesgos.
- Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. (1994). Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.
- Fraga Domínguez, Leovaldo. (2008). Gestión Integral de Riesgos Empresariales. Presented at the 9no Taller Nacional de Auditoría y Control, Sucursal Territorial Audita Cienfuegos CIMEXS.A.

- García, S. (1991). El controlling Moderno: Bases del Management.
- González, R. (2009). Diseño e implementación de un procedimiento para la Administración de Riesgos en la Oficina Nacional de Estadísticas del municipio de Placetas. Villa Clara: Universidad Central de las Villas.
- J. B. Madrigal. (2004). Introducción a la Gestión de Riesgos.
- Knight F. (1921). Riesgo, incertidumbre y beneficio.
- Koprinarov, B. (2005). El riesgo empresarial y su gestión. Analítica. Retrieved from <http://www.analitica.com/economía>.
- Leonard, W. (1990). Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Diana.
- Martínez Carrera, R. (1998). Situación actual y perspectivas de la Administración de Riesgos en Cuba”, Intervención en el 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos. La Habana.
- Meigs, W. (1994). Principios de Auditoria. México: Diana.
- Norma ISO 31000. NORMAS GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. (2010). EVALUACION DE CONTROL DE RIESGOS.
- Páginas de Cuba. Informe COSOS. (2004). . Retrieved from <http://www.cecofis.cu/mision.htm>.
- Pelegrin, E. L. (2006). La Administración de los Riesgos, su impacto en la empresa cubana. Cuba.
- Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Barcelona: Gestión 2000.
- Quincosa, Y. (2011). Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Retrieved from www.monografía.com.
- Resolución 60/11. (2011). Gaceta Oficial, Contraloría General de la Republica. Republica de Cuba. Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu/>.
- Resolución No. 297. (2003). Ministerio de Finanzas y Precios.

Anexos



Anexos

Lista de identificación de riesgo Anexo No 1

[illegible]

ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS

Área: _____

Año: _____

Página: ____ de ____

Objetivo de trabajo:						
Riesgo	Origen	Posible manifestación negativa	Objetivo de control	Estimación del riesgo		Nivel de exposición
				Frecuencia	Impacto	
Objetivo de trabajo						

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas

Elaborado por: _____ Aprobado por: _____

Fecha: _____

Anexo 4

PROGRAMA ANUAL DE CONTROLES DE LAS UEB Y SUS OFICINAS DE VENTAS

Año: _____

UEB:_____

Oficina de Ventas: _____

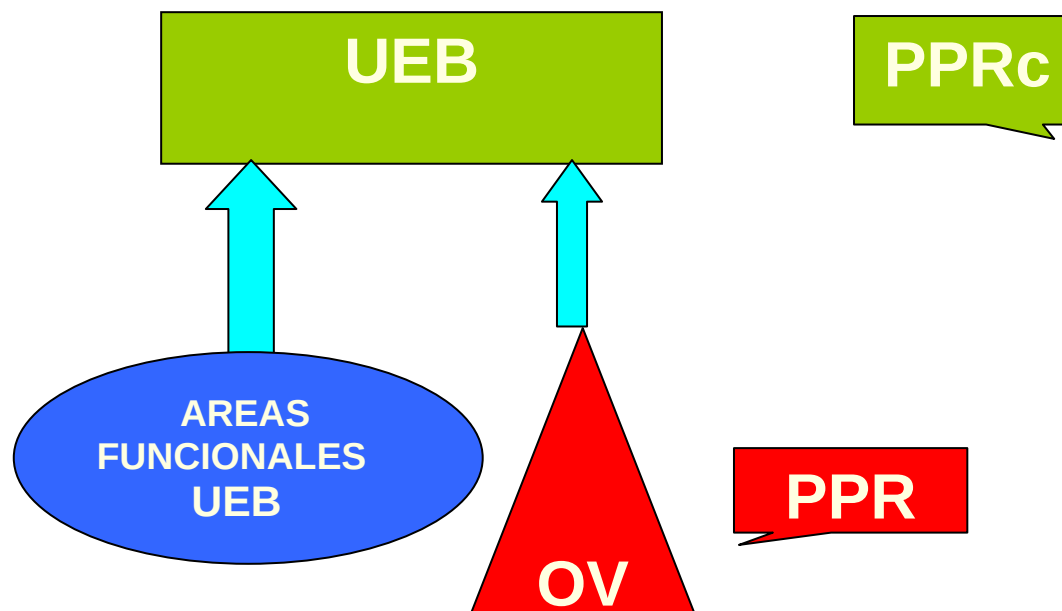
Área: _____

[illegible]**Observaciones:**

Aprobado: _____

Director de la UEB

Estructura del Plan de Prevención de Riesgos en la UEB Cienfuegos Intermar S.A



Leyenda:

PPR- Plan Prevención de Riesgo

PPRc- Plan Prevención de Riesgo Consolidado

OV- Oficinas de Ventas