

# *TRABAJO DE DIPLOMA*

**Título**

**COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS  
EN LA  
EMPRESA PROVINCIAL ESPECIALIZADA GASTRONOMÍA Y MERCADITOS  
CIENFUEGOS**

**AUTORA**

**YAMILE DELGADO PACHECO**

**TUTOR**

**ING. INDUSTRIAL: DANIA CONSUEGRA SALGUEIRO  
CONSULTORA A CANEC. SA**

**CURSO 2011- 2012**

**“AÑO 54 DE LA REVOLUCION ”**

**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.

---

Información Científico Técnica  
Nombre, Apellidos y Firma

---

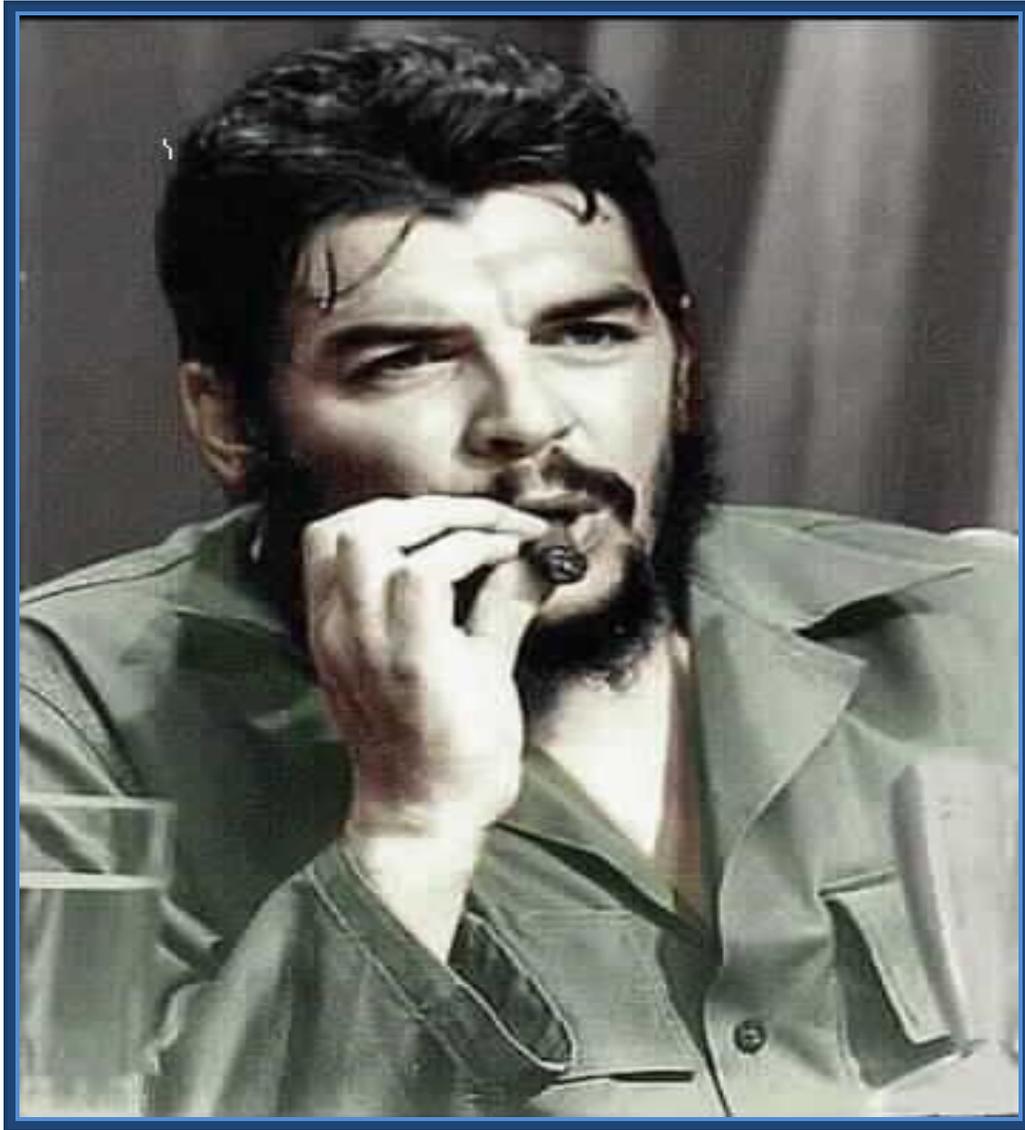
Computación  
Nombre, Apellidos y Firma

---

Firma del TUTOR

*Pensamiento*





*“Si no existe la organización, las ideas, después del primer momento de impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el conformismo, y acaban por ser simplemente un recuerdo”*

Ernesto Guevara (El Che)

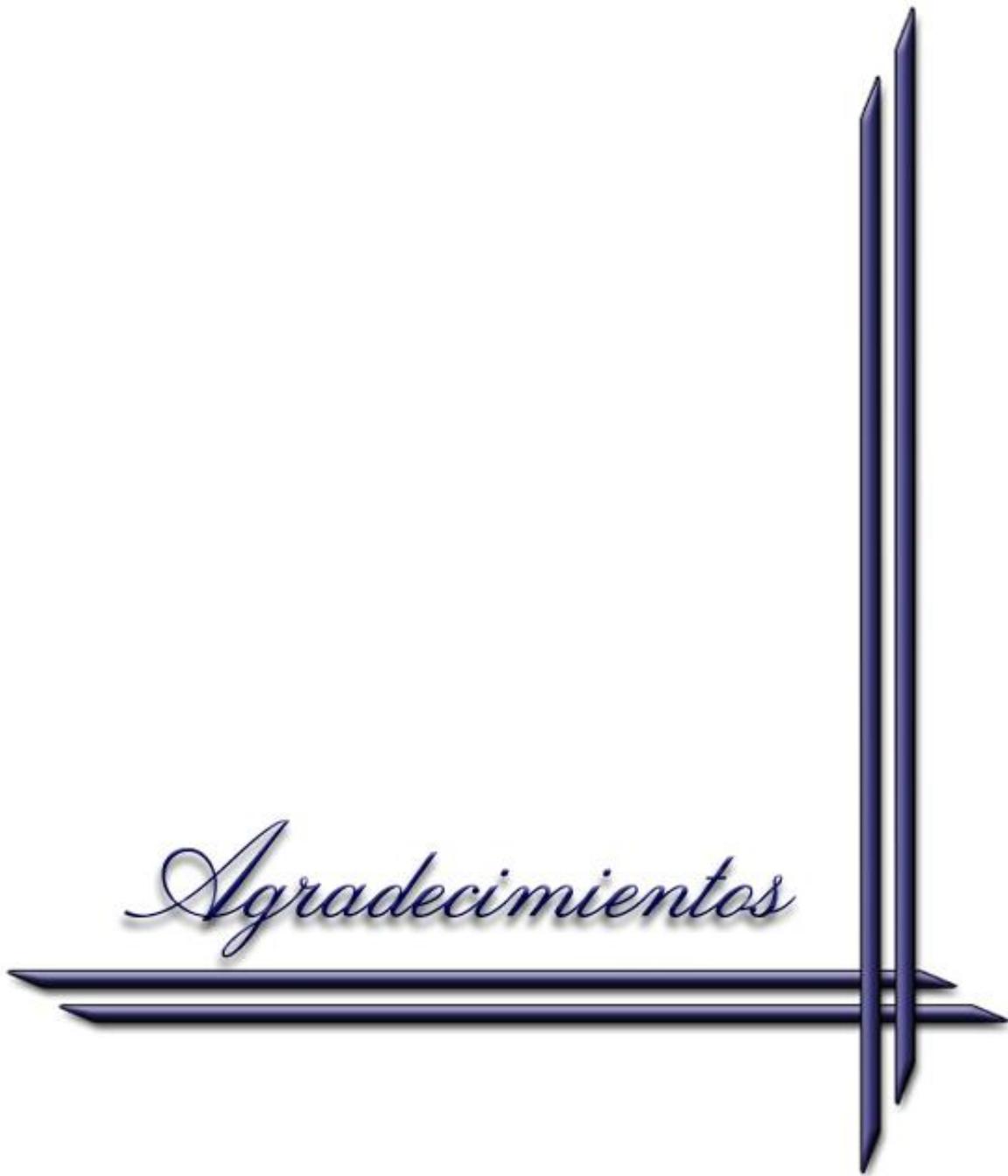


*Dedicatoria*



*Dedico esta Tesis a todas las personas que hicieron posible realidad este sueño, mi mamá, hermanos, abuela, muy especial a mi niño Carlos Daniel Sabatés Delgado quien me ha dado fuerzas para seguir adelante, para que en el futuro se sienta orgulloso de mí y siga este ejemplo. Dedico también esta Tesis a mi primo Yoandrys Mesa Pacheco que tan solo con 28 años de edad dejó este mundo, por su sencillez, su correcta actitud, su honestidad y nobleza que le permitió ser esa persona maravillosa que fue. También quiero dedicarla a todas aquellas personas para que se sientan motivados e inspirados y opten por graduarse de una carrera universitaria, incitarlos para que disfruten a plenitud cada momento de sus vidas y no desistan de sus sueños porque no importa quienes seamos, todos tenemos derecho a soñar.*

*Agradecimientos*

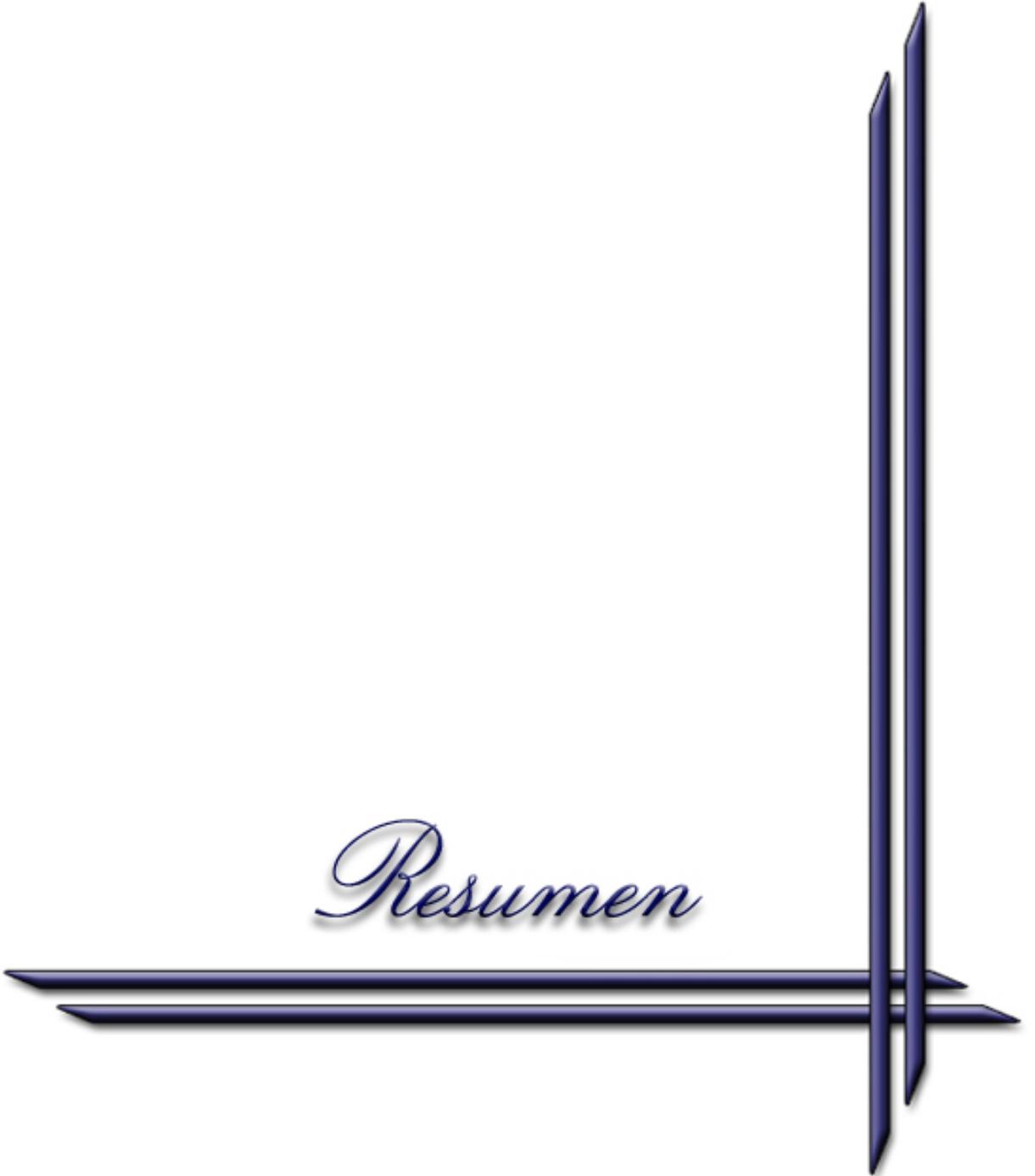


*Tratar de expresar el agradecimiento que merecen todos los que han contribuido con este Tesis de grado es una tarea difícil, ya que muchas personas han estado involucradas en este trabajo pero no puedo dejar de mencionar a mi tutor Dania, a quien le estaré eternamente agradecida por su entrega incondicional y dedicación para conmigo.*

*A veces muchas palabras no dicen nada. Por eso para todos los que de una forma u otra; material o moralmente me apoyaron día a día; para los que con su presencia y apoyo directo, en ocasiones venciendo las distancias, me tendieron una mano para contribuir al término de este trabajo; para los que han tenido que soportar mi descuido por las largas jornadas; para los que han sido ejemplos y me han orientado en este andar por los caminos de la ciencia y muy especialmente de la educación, sólo una palabra:*

**GRACIAS.**

# *Resumen*



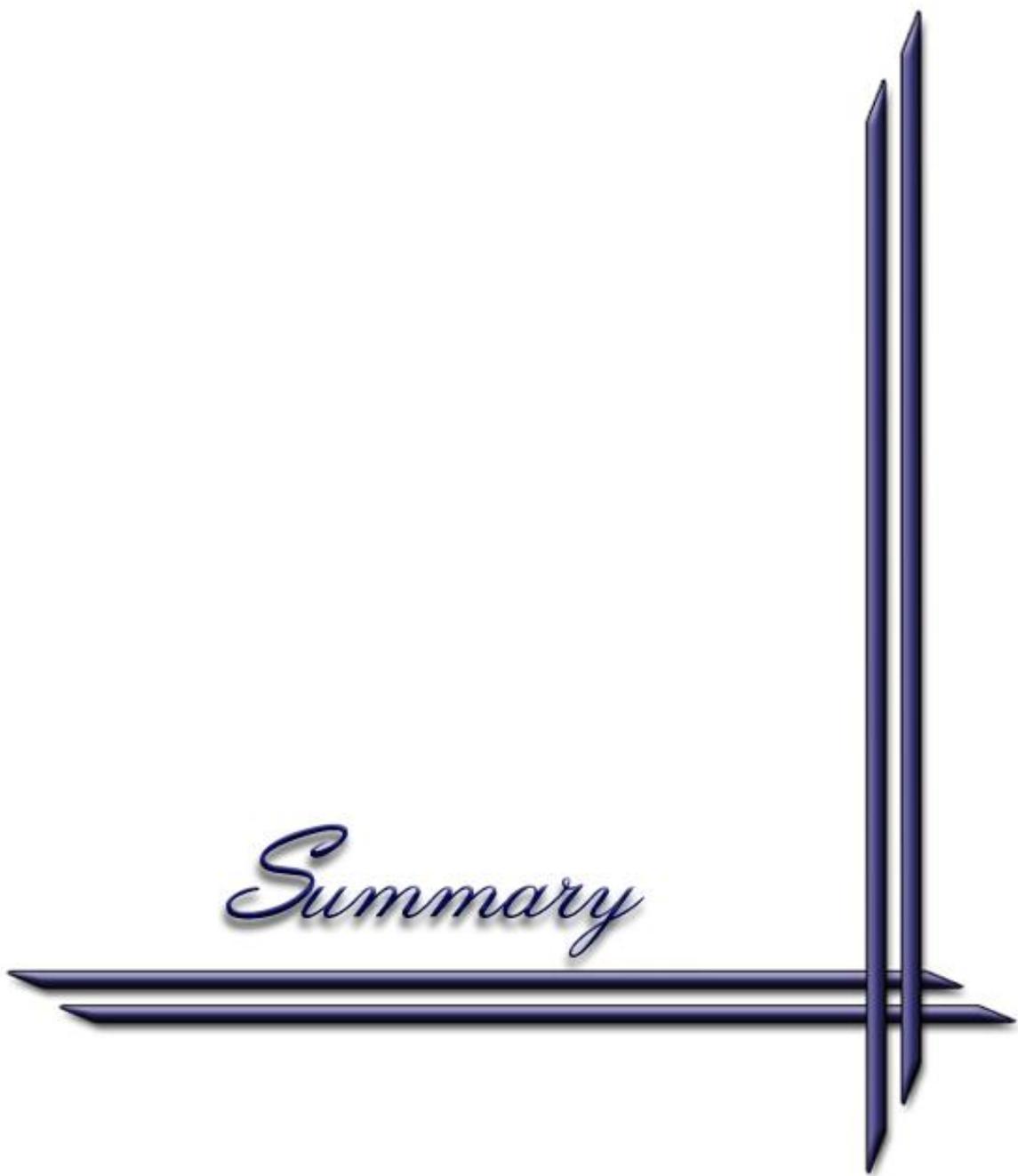
## **RESUMEN**

El presente trabajo titulado “Componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos”, el mismo se realizó debido a la importancia que tiene el tema a nivel Nacional, analizándose el componente Gestión y Prevención de Riesgos para así permitirle a la entidad conocer los Riesgos que posee en la actualidad por áreas de resultados claves y conocer los que mas le afectan y como prevenirlos.

En la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos, se requiere de un diseño que permita determinar, evaluar y gestionar los riesgos garantizándole a la entidad un adecuado control de su actividad económica, la eficacia y la eficiencia de las operaciones, el uso racional de los recursos de todo tipo, a su disposición, con el objetivo de aportar una seguridad razonable, para el logro de los objetivos propuestos.

Se emplearon técnicas como el estudio de la bibliografía, análisis de documentos, entrevistas y encuestas las cuales se procesaron mediante el programa SPSS Análisis Estadístico Descriptivo, mediante estas técnicas y otras que se emplearon facilitaron el desarrollo de esta investigación.

*Summary*



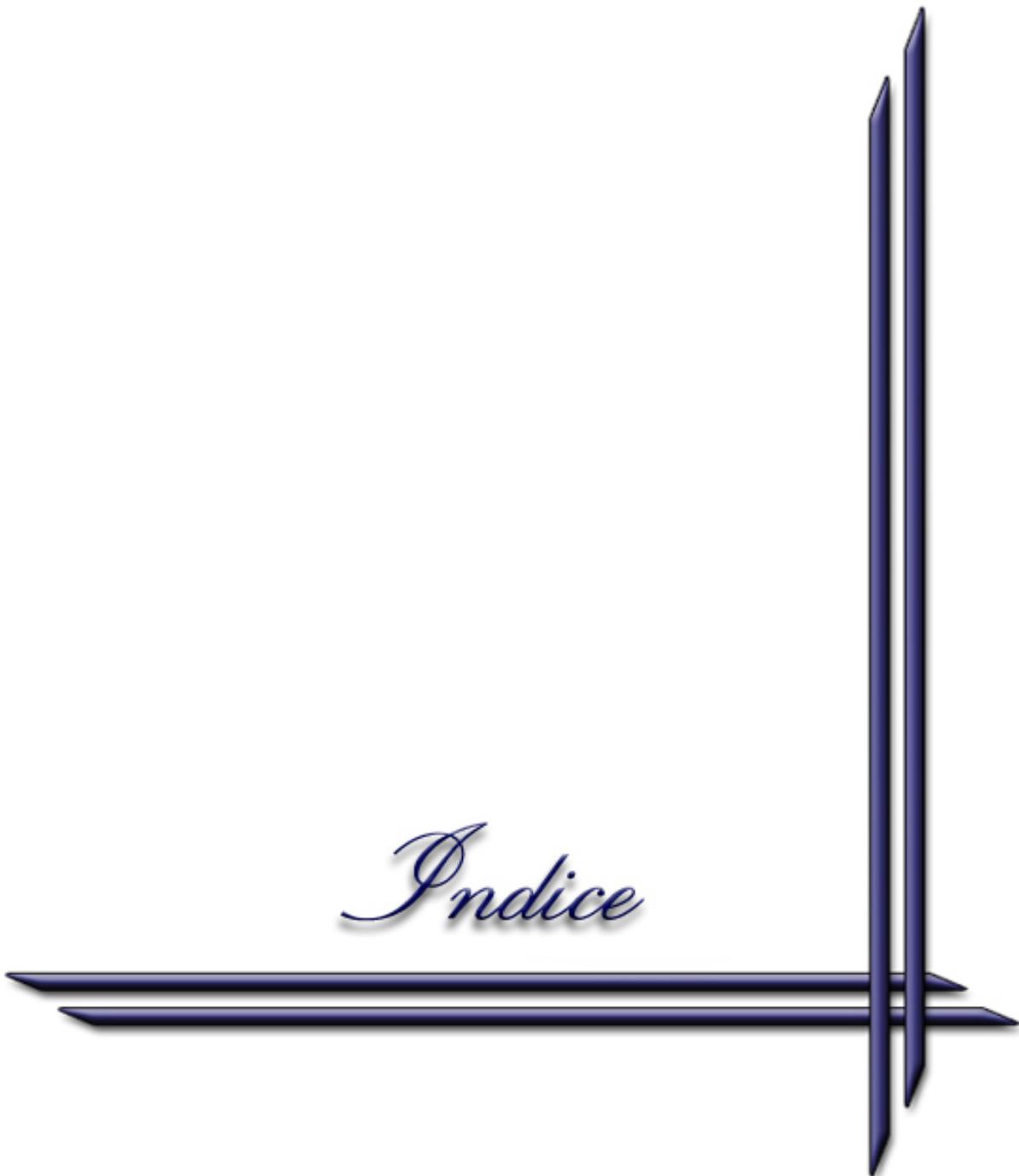
## **Summary**

The present work titled "Component Administration and Prevention of Risks in the Company Provincial Specialized Gastronomy and Markets Cienfuegos", the same one was carried out due to the importance that has the topic at National level, being analyzed the component Administration and Prevention of Risks stops this way to allow to the entity to know the Risks that it possesses at the present time for areas of key results and to know those that but they affect him and as preventing them.

In the Company Provincial Specialized Gastronomy and Markets Cienfuegos, is required of a design that allows to determine, to evaluate and to negotiate the risks guaranteeing to the entity an appropriate control of its economic activity, the effectiveness and the efficiency of the operations, the rational use of the resources of all type, at your disposal, with the objective of contributing a reasonable security, for the achievement of the proposed objectives.

They were used technical as the study of the bibliography, analysis of documents, interviews and surveys which were processed by means of the program SPSS Descriptive Statistical Analysis, by means of these techniques and others that were used facilitated the development of this investigation.

*Indice*



## INDICE

RESUMEN.....	10
Summary .....	12
INTRODUCCIÓN.....	17
Capítulo I: Fundamentación teórica sobre los mecanismos de control interno para la gestión y prevención de riesgos. El fenómeno de la corrupción .....	22
1.1 Gestión y Prevención de Riesgos, su importancia concepto y definición para alcanzar los objetivos propuestos .....	22
1.1.1 Concepto de Riesgo y Pérdida .....	22
1.1.2 Administración de Riesgos .....	25
1.1.3 Riesgo y su relación con el Sistema de Control Interno.....	26
1.1.4 Gestión de Riesgos .....	26
1.2 El fenómeno de la corrupción: manifestaciones, causas e incidencias en su tratamiento.....	27
1.3 Evolución del Sistema de Control Interno en Cuba .....	32
Capítulo II: Diagnosticar la situación actual de los riesgos, para el cumplimiento de las metas propuestas en cada actividad o área de la empresa .....	48
2.1 Caracterización integral de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos... 48	48
2.1.1 Misión.....	49
2.1.2 Visión .....	49
2.1.3 Objetivos Estratégicos 2011-2012 .....	49
2.2 Diagnóstico de los Riesgos .....	60
2.3 Resultados de las entrevistas aplicadas.....	61
2.4 Resultados Estadísticos de la Encuesta.....	63
Capítulo III: Identificar, evaluar y gestionar los riesgos y determinar los objetivos de control en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos .....	70
3.1 Identificación de las Áreas de Riesgos de la Empresa .....	70
3.2 Identificación de los riesgos por objetivos de trabajo.....	71
3.2.1 Riesgos de Dirección.....	72
3.2.2 Riesgos de Fiscalización y Control .....	72
3.2.3 Riesgos de Mercadotecnia .....	73
3.2.4 Riesgos de Recursos Humanos .....	73
3.2.5 Riesgos de Economía .....	74
3.2.6 Riesgos de Logística .....	75
3.2.7 Riesgos de la Dependencia Interna.....	75
3.3 Análisis y Evaluación de los riesgos identificados .....	76

3.4 Detección del Cambio .....	86
3.5 Determinación de los objetivos de Control .....	88
3.6 Validación de la investigación .....	93
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES .....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	105

# *Introducción*



## INTRODUCCIÓN

El Sistema de Control Interno según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGRC) creada por la Ley No. 107, aprobada el 1ro. De agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia las cuales son sujetas a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. (*Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, n.d.*)

Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene como características que es Integral pues considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores, es flexible pues responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica y es razonable pues es diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno para satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y auto controla de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/2011 de la CGRC establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

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

como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

Tratar el tema de la prevención en el orden empresarial implica abordar aspectos vinculados a un fenómeno que crece, la “Corrupción”, cuyo significado se refiere a toda acción humana, contraria a los principios éticos y las normas morales, que busca la obtención de beneficios para sí o para terceros, a partir de su posición en una estructura social, económica y política dada. Un medio para evitarla es la prevención, como un mecanismo para proporcionar elementos que desemboquen en garantía sistemática del debido control.

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

La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles, así como la aplicación de diferentes acciones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

Es por ello y en concordancia con las manifestaciones en que se promueven los procesos de gestión empresarial a los que Cuba no puede estar exenta, que se propone el estudio y análisis del tema, pues la ocurrencia de manifestaciones negativas puede poner en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad.

Para determinar las ocurrencias en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos se aplicaron diferentes instrumentos como entrevistas, observación y revisión de documentos los cuales arrojaron como resultado la siguiente

### **Situación problemática:**

- No existe evidencia documental de las reuniones del Comité de Prevención y Control en lo que va de año.
- El Plan de Prevención de Riesgos actual no responde a las necesidades de la entidad teniendo en cuenta las distintas áreas de la misma.
- Los mecanismos existentes para ejercer el control no son efectivos.
- El diagnóstico de Riesgos no se encuentra realizado.

Por todo lo antes expuesto se plantea como **problema científico:**

¿Cómo prevenir la ocurrencia de riesgos, en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos?

Se toma como base la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos, dicha empresa, por las características de su actividad puede ser sensible a la comisión de delitos vinculados al desvío de recursos, hechos de indisciplinas e ilegalidades que con un clima de impunidad pudieran convertirse en manifestaciones de corrupción administrativa o presuntos hechos delictivos, de ahí la importancia de este trabajo en aras de la prevención

El análisis descriptivo no es suficiente para tratar científicamente el tema de la corrupción, por lo que es preciso conocer las causas y condiciones que provocan el fenómeno al menos en el marco de la entidad que es objeto de investigación.

### **Hipótesis**

Con la identificación, evaluación y gestión de los riesgos en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos se podrán realizar acciones sistemáticas de control, tanto correctivas como preventivas que permitan minimizarlos, para el logro de los objetivos propuestos con mayor efectividad y seguridad razonable.

### **Objetivo general**

Identificar, evaluar y gestionar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo, de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos, perteneciente al Consejo de Administración Provincial (CAP).

Para dar respuesta a las diferentes interrogantes en el trabajo se conforman diferentes **Objetivos Específicos**, los que se describen a continuación:

- Ampliar conocimientos sobre el fenómeno de la corrupción para poder minimizarla y un estudio sobre los mecanismos de Control Interno en la Gestión y Prevención de Riesgos.
- Caracterizar la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.
- Realizar un diagnóstico de los riesgos por objetivos de trabajo de cada actividad o área.
- Identificar y evaluar los riesgos y determinar los objetivos de control de los riesgos identificados con los trabajadores de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.

Para ello se considera como **variable independiente** el Sistema de Control Interno y como **variable dependiente** aquella que deberá modificarse para mejorar el sistema, como, Gestión y Prevención de Riesgos.

Para este caso se emplean como **métodos y técnicas de investigación** la aplicación de métodos del conocimiento teórico tales como: Análisis-Síntesis, Inducción-Deducción, Abstracción- Concreción, y el Histórico- Lógico.

Así mismo se consideran parte del método investigativo la aplicación también de métodos del conocimiento empírico a saber: Observación Científica, y la Medición o Comparación, revisión de documentos y entrevistas a directivos.

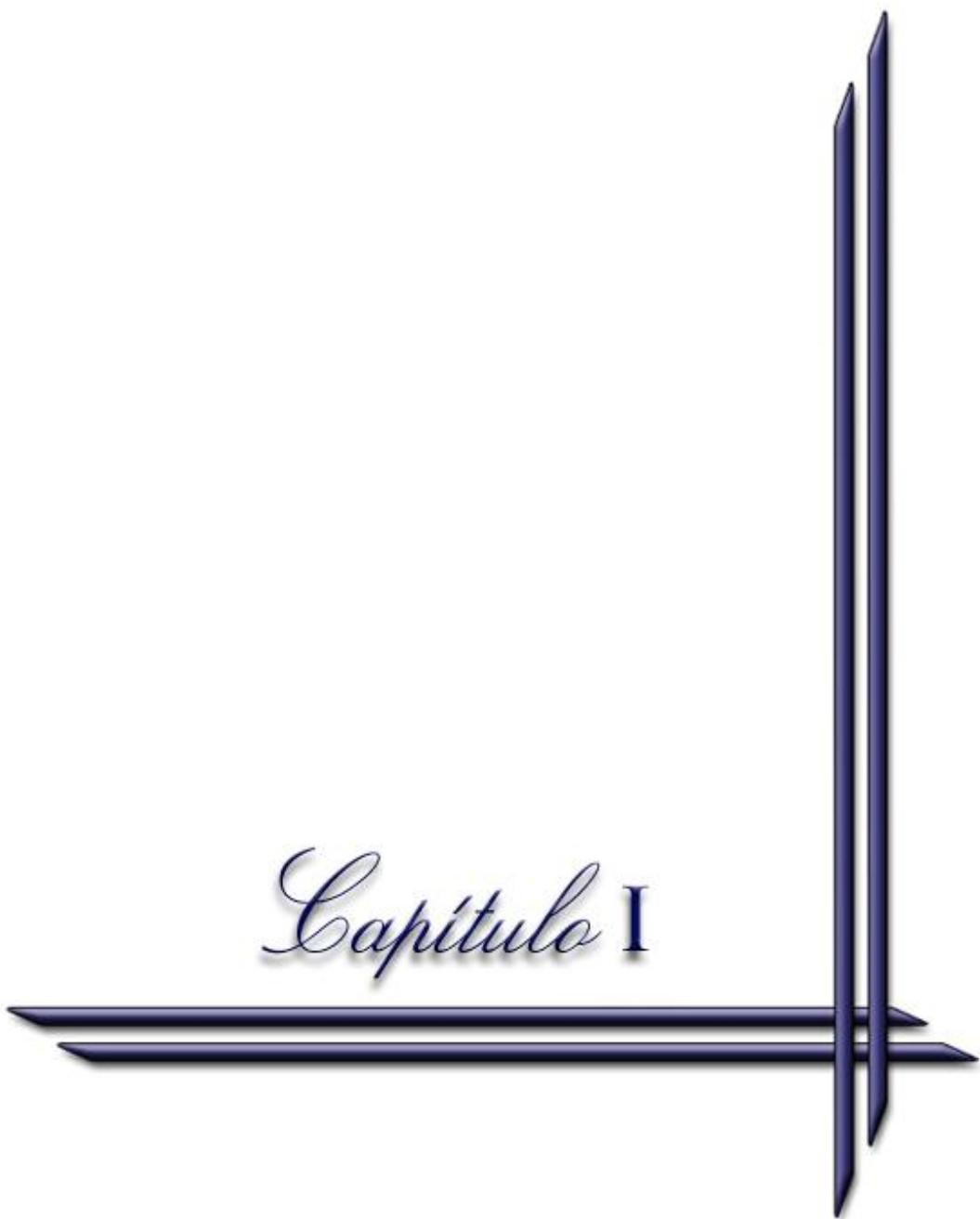
### **Estructura de la tesis**

Capítulo 1: Fundamentación teórica sobre los mecanismos de Control Interno para la gestión y prevención de riesgos. El fenómeno de la corrupción.

Capítulo 2: Diagnosticar la situación actual de los riesgos, para el cumplimiento de las metas propuestas en cada actividad o área de la empresa.

Capítulo 3: Identificar, evaluar y gestionar los riesgos así como determinar los objetivos de control en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.

*Capitulum I*



## Marco Teórico Referencial

### Capítulo I: Fundamentación teórica sobre los mecanismos de control interno para la gestión y prevención de riesgos. El fenómeno de la corrupción

#### 1.1 Gestión y Prevención de Riesgos, su importancia concepto y definición para alcanzar los objetivos propuestos

##### 1.1.1 Concepto de Riesgo y Pérdida

Toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total. Pero aún así, si todos nos quedamos en casa sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios, aún existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero existirían, el riesgo cero no existe. (Belmar Muñoz, Víctor, 2000)

En el contexto empresarial el riesgo puede definirse como: *"los factores, acontecimientos, tanto internos como externos, a que está expuesta la empresa, y que ponen en peligro la consecución de los objetivos.* (Martines García, F, 2000)

Entonces, debemos definir el riesgo como

La probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas. Riesgo, por su parte, tiene su origen etimológico más lejano en el vocablo árabe *rizq*, que significa "lo que depara la providencia". El término está vinculado a la proximidad de un posible daño y a la vulnerabilidad. El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos operacionales sea incierto. (Belmar Muñoz, Víctor, 2000)

#### **El Análisis de los Riesgos en la Empresa Moderna. Principales Técnicas de Medición de Riesgos**

Análisis de riesgos, en economía, estimación de los riesgos implícitos en una actividad. Todas las decisiones que se toman en el mundo de los negocios implican cierto grado de incertidumbre o de riesgo.

En la empresa actual, expuesta a los riesgos tradicionales y nuevos, encuentra sentido el que los expertos se ocupen de su análisis sistemático y organizado, desde el que se informe y

asesore a la dirección de la empresa para que ésta decida las medidas apropiadas para su gestión más eficaz.

Es válido afirmar, que el Análisis de Riesgos que supone un determinado peligro tiene por objeto, predecir la probabilidad de ocurrencia del accidente y las consecuencias que pueda provocar. Por tanto el análisis de riesgos es útil para tomar decisiones ante un determinado peligro que pueda afectar a una persona, empresa.(Fundación MAPFRE Estudios, 2001)

Para una empresa, sirve decidir razonablemente el tratamiento más adecuado para sus riesgos:

1. Asegurarlos total o parcialmente, adopción de franquicias, límites de indemnización, etc.
2. No asegurarlos, pudiendo determinar un fondo económico adecuado que lo permita hacer frente a sus consecuencias.
3. Protegerlos, y determinar el grado de protección óptimo, teniendo en cuenta la inversión en seguridad, la reducción prevista de pérdidas e incluso la reducción en el costo del seguro.

Dada la fuerte exposición a los riesgos a que están sujetas las actividades de las empresas de hoy, no es de extrañar que surja desde muy temprano un Departamento de Riesgos, el cual desarrolla la prevención y protección financiera mediante pólizas de seguro; así como el desarrollo de una política de optimización en la contratación y administración de los riesgos, mediante pólizas de seguros o programas de auditorías.

Este departamento ha ido evolucionando con el devenir del tiempo, dado las transformaciones a nivel social-económico, y principalmente en la esfera tecnológica, hasta convertirse en una auténtica Gerencia de Riesgos.

*"La función que tiene por objeto la conservación de los activos de la empresa y de su capacidad de generación de beneficios, mediante la minimización del efecto económico-financiero de las pérdidas accidentales derivadas de la materialización de los riesgos".(Pérez Serrabona, Fernando, 1998)*

La consideración de los riesgos en este proceso se efectúa esencialmente bajo el punto de vista económico - financiero en cuanto a la repercusión que pueden tener sobre el conjunto de la empresa en su análisis, reducción, control y reposición de las pérdidas que se generen. El desarrollo de estas actividades reviste una especial complejidad, agravada por el gran desarrollo internacional que experimentan las empresas de hoy.(Fundación MAPFRE Estudios, 2001)

## **Definición de prevención de riesgos**

Prevención hace referencia a la acción y efecto de prevenir. El concepto, por lo tanto, permite nombrar a la preparación de algo con anticipación para un determinado fin, a prever un daño o a anticiparse a una dificultad, entre otros significados. La prevención, es la disposición que se hace de forma anticipada para minimizar un riesgo. El objetivo de prevenir es lograr que un perjuicio eventual no se concrete. (Riveira Rico, José M<sup>a</sup>, 2001)

Los profundos cambios que ocurren hoy, su complejidad y la velocidad con los ocurren, son las raíces de la incertidumbre y el riesgo que las organizaciones confrontan. Las fusiones, la competencia global y los avances tecnológicos, las des-regulaciones, y las nuevas regulaciones, el incremento en la demanda de los consumidores y de los habitantes, la responsabilidad social y ambiental de las organizaciones así como, la transparencia generan un ambiente operativo, cada día más riesgoso y complicado, surgiendo en adición nuevos retos con los cuales lidiar, resultado de los problemas que se presentan en las organizaciones que operan al margen de la ley o de conductas éticas.

Antes de analizar cómo administrar los riesgos, se debe conocer definiciones de diferentes autores referentes al significado de riesgo. Tomado de: (Pérez, Noelvys; Tesis de Grado, Propuesta de un Modelo de Identificación de los Riesgos de Control Interno para la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”)

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 Soldevilla, Emilio, 1990)

El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos sea incierto. (Barca Gómez, Antonio, 1997)

Contingencia o eventualidad desde un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato. (Banco Central de Cuba, 1997)

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

Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. (Universidad Nacional de Colombia, 2001)

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

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

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

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

La administración de riesgos en un marco amplio implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento están alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta.

Por otro lado los riesgos y oportunidades van siempre de la mano, y la clave es determinar los beneficios potenciales de estas sobre los riesgos. (Domínguez Giraldo, Gerardo, 2001)

### **1.1.2 Administración de Riesgos**

El riesgo es una condición del mundo real en el cual hay una exposición a la adversidad, conformada por una combinación de circunstancias del entorno, donde hay posibilidad de pérdidas. La administración de riesgos es el proceso destinado a la identificación, análisis y control económico de aquellos riesgos que pudieran afectar los activos o la capacidad de una entidad.

Por tal razón todas las empresas productoras de bienes o servicios se deben ocupar de estudios que garanticen la identificación de Riesgos como elemento fundamental para garantizar la calidad del servicio o del producto final.

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que ninguna actividad está exenta de este concepto.(Hernández Meléndrez, Ederlys, 2007)

### **1.1.3 Riesgo y su relación con el Sistema de Control Interno**

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

Riesgo de Control: Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

Riesgo de Detección: Es aquel que se asume por parte de quien realiza la acción de control que en su revisión no detecta deficiencias en el Sistema de Control Interno.

Riesgo Inherente: Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto. (William L, Capman, 2006)

### **1.1.4 Gestión de Riesgos**

Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la evaluación de riesgos, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

Eventualmente, el manejo de riesgos se centra en la contención de riesgo por causas físicas o legales (por ejemplo, desastres naturales o incendios, accidentes, muerte o demandas). Por otra parte, la gestión de riesgo financiero se enfoca en los riesgos que pueden ser manejados usando instrumentos financieros y comerciales, bajo el mismo método de evaluación y desarrollo.(Ramo Baissalier, Ramon, 2000)

### **Objetivo de la Gestión de Riesgos**

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, financieros, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, staff, organización). (Rojas Gutiérrez, Renan, 2001)

## **1.2 El fenómeno de la corrupción: manifestaciones, causas e incidencias en su tratamiento**

El mundo de hoy está lleno de características desagradables y diferentes ejemplo la pobreza, la miseria, el terrorismo, la violencia la delincuencia, la corrupción a gran escala. Las fuerzas progresistas de la humanidad promueven los principios morales, las instituciones apropiadas, los procesos y las prácticas funcionales para reducir la incidencia de estas características ofensivas; todo ello con el fin de garantizar que los Estados se encuentren libres de este flagelo que afecta a la sociedad, sin embargo la corrupción como fenómeno social, crece. Como se plantea la corrupción posee disímiles manifestaciones y los intentos por definirla están contenidos en instrumentos internacionales así como en reiterados estudios realizados en la historia de la humanidad.

La Convención Interamericana Contra la Corrupción define como actos de corrupción: El requerimiento o la aceptación, directa o indirectamente, por un funcionario público o una persona que ejerza funciones públicas, de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores, promesas o ventajas para sí mismo o para otra persona o entidad a cambio de la realización u omisión de cualquier acto en el ejercicio de sus funciones públicas; el aprovechamiento doloso u ocultación de bienes provenientes de cualesquiera de los actos a los que se refiere el presente artículo; y la participación como autor, co-autor, instigador, cómplice, encubridor o en cualquier otra forma en la comisión, tentativa de comisión, asociación o confabulación para la comisión de cualquiera de los actos a los que se refiere el presente artículo. (Convención Interamericana Contra La Corrupción)(Peyrolón, Pablo, 1997)

El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional proponen como definición de corrupción el abuso del cargo público para la obtención de ganancias privadas.

El estudio de los mecanismos de corrupción exige conocer la relación que existe entre el que comete el acto corrupto (por ejemplo el funcionario) y el que le induce a cometerlo (por ejemplo el empresario que paga un soborno). La definición de Shleifer y Vishny (1993) se aproxima a la

del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional: se considera a la corrupción como una venta de una propiedad pública por parte de un cargo público para su beneficio personal.

La corrupción administrativa se reconoce como la actuación contraria a las normas legales y a la ética de los cuadros del Estado y el Gobierno, del dirigente o funcionario, en el ejercicio de su cargo o función.

La corrupción existe al margen de la ley. El conocimiento de estos elementos autoriza a realizar recomendaciones de diseño de instituciones orientadas a luchar contra la corrupción.

En Goudie y Stasavage (1997) se señalan las tres dimensiones institucionales que, para Klitgaard, son más críticas a la hora de ofrecer oportunidades que faciliten la aparición de corrupción

- El monopolio de poder de los servidores públicos.
- El grado de discreción que a los servidores les es posible ejercer.
- El grado en el que existen sistemas de control y transparencia en las instituciones.

El objetivo es diseñar medidas institucionales que dificulten el ejercicio de la corrupción haciéndola relativamente más cara que la vía legal de actuación. Aquel empresario que sepa que corre gran riesgo de ser capturado y castigado con severidad tendrá menor predisposición al soborno del funcionario. Será inevitable que siempre queden oportunidades para que brote la corrupción pues es del todo imposible controlar exhaustivamente al funcionario o a la institución en la que ejerce. Por criterios de eficiencia se deberá encontrar el equilibrio entre la rigidez y el excesivo control.

La corrupción se extiende por el mundo a lo largo del sector público y salpica, directa o indirectamente, también al resto de las actividades.

La literatura internacional acerca del tema comenta que enfrentar el comportamiento corrupto supone:

1. Eliminar en la medida de lo posible los monopolios de decisión en el sector público.
2. Disminuir el grado de discrecionalidad de la que dispongan los cargos públicos.
3. Crear mecanismos de control eficaces y fomentar la transparencia en las instituciones públicas.
4. Vigilar el cumplimiento de las sanciones que se impongan a los corruptos.

Por la importancia y trascendencia del tema de estudio se cita textualmente las medidas preventivas de la Convención Interamericana contra la Corrupción.

“A los fines expuestos en el Artículo II de esta Convención, los Estados Partes convienen en considerar la aplicabilidad de medidas, dentro de sus propios sistemas institucionales, destinadas a crear, mantener y fortalecer:

- a. Normas de conducta para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas.
- b. Mecanismos para hacer efectivo el cumplimiento de dichas normas de conducta.
- c. Instrucciones al personal de las entidades públicas, que aseguren la adecuada comprensión de sus responsabilidades y las normas éticas que rigen sus actividades.
- d. Sistemas para la declaración de los ingresos, activos y pasivos por parte de las personas que desempeñan funciones públicas en los cargos que establezca la ley y para la publicación de tales declaraciones cuando corresponda.
- e. Sistemas para la contratación de funcionarios públicos y para la adquisición de bienes y servicios por parte del Estado que aseguren la publicidad, equidad y eficiencia de tales sistemas.
- f. Sistemas adecuados para la recaudación y el control de los ingresos del Estado, que impidan la corrupción.
- g. Leyes que eliminen los beneficios tributarios a cualquier persona o sociedad que efectúe asignaciones en violación de la legislación contra la corrupción de los Estados Partes.
- h. Sistemas para proteger a los funcionarios públicos y ciudadanos particulares que denuncien de buena fe actos de corrupción
- i. Órganos de control superior, con el fin de desarrollar mecanismos modernos para prevenir, detectar, sancionar y erradicar las prácticas corruptas.
- j. Medidas que impidan el soborno de funcionarios públicos nacionales y extranjeros, tales como mecanismos para asegurar que las sociedades mercantiles y otros tipos de asociaciones mantengan registros que reflejen con exactitud y razonable detalle la adquisición y enajenación de activos, y que establezcan suficientes controles contables internos que permitan a su personal detectar actos de corrupción.
- k. Mecanismos para estimular la participación de la sociedad civil y de las organizaciones no gubernamentales en los esfuerzos destinados a prevenir la corrupción.
- l. El estudio de otras medidas de prevención que tomen en cuenta la relación entre una remuneración equitativa y la probidad en el servicio público.

## **El informe COSO como instrumento novedoso. Punto de partida como definición renovadora y de cambio sobre los conceptos “Control y Prevención de Riesgos”**

Un análisis derivado de un estudio de varios años realizado por expertos sobre el tema económico y contable en la vida empresarial, resulta ser el que se promueve en la última década del siglo XX, conocido como Informe COSO. Este fue publicado en 1992 y debe su nombre a las siglas de la Organización que lo elabora COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, dado a conocer en publicación en español del Coopers & Lybrand. Este informe está asociado a la labor desplegada por una organización voluntaria del sector privado, fundada en 1985 para perfeccionar la calidad de los reportes financieros mediante:

- La ética del negocio.
- La efectividad del control interno.
- La Autoridad corporativa.

Control Interno de acuerdo con el Informe COSO: Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las definiciones de: “Eficacia y eficiencia de las operaciones, “Fiabilidad de la información financiera, “Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables, y Seguridad de la eficacia del Control Interno.

El informe COSO tuvo como objetivo, entre otros, que cuando se plantee cualquier discusión o problema sobre control interno, tanto a nivel práctico de las empresas como a nivel de auditoría interna o externa, o a los niveles académicos y legislativos, los interlocutores tengan un referencia conceptual común, lo cual anteriormente resultaba complejo dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre el control interno. (Díaz, de Santos, 1997)

De acuerdo al informe COSO, el control interno es un proceso efectuado por el equipo de dirección y otro personal designado para proveer seguridad razonable en el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- c) Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- d) Confiabilidad en la elaboración de la información contable-financiera.

e) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Informe COSO es la base del actual Sistema de Control Interno implantado en Cuba para la prevención de Riesgos e indisciplinas, ilegalidades y posibles manifestaciones de corrupción.

### **El Control interno y la seguridad razonable**

En los apuntes anteriores se abordan las limitaciones del control interno, puntualizando que “únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad”. Igualmente se expresan algunas condicionantes y limitaciones que soportan dicho criterio, las cuales mencionamos a modo de resumen:

“únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad”.

“se limita por el hecho innegable de que las opiniones en las que se basan las decisiones pueden ser erróneas y que pueden producirse fallos como consecuencia de un simple error o equivocación.”

“los controles pueden esquivarse mediante la confabulación de dos o más personas”

“la dirección tiene la capacidad de eludir el sistema”.

El control interno no es capaz de prevenir las opiniones o decisiones equivocadas, o los acontecimientos externos que pueden evitar que se alcancen las metas operativas.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta, entre otros. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución.

Cuando se ejecuta un proceso cualquiera el concepto de “control interno” debe funcionar dentro de él sin ser llamado directamente, funcionaría automáticamente.

### **1.3 Evolución del Sistema de Control Interno en Cuba**

La Administración de Riesgos antecede al Control Interno como disciplina que se ha ido cimentando desde principios del siglo XX, pero no es hasta 1955 que finalmente se acuñó este término y desde entonces avanza rápidamente en continuo perfeccionamiento, ampliando su alcance, profundizando su estructura y delineando sus fronteras.

Hasta el año 2003 la práctica de administrar riesgos en Cuba se asociaba fundamentalmente a actividades muy específicas tales como: La Defensa Civil, el Seguro y en las empresas, el área de recursos humanos en el subsistema Protección y Seguridad identifican riesgos físicos, a partir de lo legislado en relación con la prevención ante los accidentes laborales

El año 2003 se puede definir como el año del control en Cuba ya que se emitieron por los Ministerios de Auditoría y Control y de Finanzas y Precios, disposiciones que tienen como fin, el obligatorio cumplimiento del control de todos los recursos que el estado pone a disposición de las entidades para la creación de bienes y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, revoluciona el concepto de control interno ya que extiende su aplicación a todas las actividades que se desarrollan en las organizaciones proyectando el control interno a través de cinco componentes:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo.

Establece normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los sistemas de control interno da cada entidad. Para el II componente Evaluación de riesgos objeto de este trabajo las normas son las siguientes:

1. Identificación de riesgos.
2. Estimación de Riesgos.
3. Determinación de los objetivos de Control.
4. Detección del Cambio.

**La base teórica elemental vigente en la actividad económica de Cuba: La Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. (CGRC)**

Producto de la experiencia alcanzada en la implementación de la Resolución 13/06 del extinto MAC y en la R/297/03 del MFP y en la implantación del Sistema de Control Interno así como por la incorporación a las nuevas interpretaciones y evolución del pensamiento y filosofía de trabajo en el ámbito económico en nuestro país, se emite la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.(CGRC)la cual pone en vigor nuevos criterios para la implementación del Sistema de Control Interno para las entidades y con ello surge la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, dejando sin efectos legales las Resoluciones No. 297/03 y 13/06.

Este Sistema de Control Interno Cubano no ha sido más que un proceso de armonización del informe COSO, pero se cambio su contenido de acuerdo a las condiciones del país.

En esta resolución se define 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.

La misma se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

La Resolución 60/2011 de la CGRC expresa el grado de seguridad razonable como el nivel de seguridad alcanzable, debido a limitaciones objetivas que impiden lograr la seguridad total.

Esto se puede traducir en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que, una vez creado el sistema, han erradicado las posibilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados. Se pueden cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo (o sea las actividades de control dependientes de

la separación de funciones pueden ser burladas por empleados que se pongan de acuerdo para dañar a terceros). Por tanto, el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

No es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta del fraude y del desperdicio. Es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo, evaluando la eficacia de estos controles para poder identificar, oportunamente, cuando dejan de ser necesarios.

### **Corrupción Administrativa según la Resolución 60/2011 de la CGRC**

Es la actuación contraria a las normas legales y a la ética por los cuadros, dirigentes, funcionarios del Estado, el Gobierno y de otras organizaciones consideradas sujetos de la Contraloría General de la República, en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizada por una pérdida de valores ético-morales, incompatible con los principios de la sociedad cubana, que se comete para satisfacer intereses personales o de un tercero, con el uso indebido de las facultades, servicios y bienes destinados a la satisfacción del interés público o social para obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase y que tiene como base el engaño, el soborno, la deslealtad, el tráfico de influencias, el descontrol administrativo y la violación de los compromisos contraídos al acceder a los cargos; cuyas prerrogativas fueron empleadas en función de tales actividades de corrupción.

### **Componentes del Sistema de Control Interno: Concepto. Normas de los mismos**

El Sistema de Control Interno según la resolución 60/2011 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.

**Ambiente de Control:** El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, 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. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización.

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

**Integridad y valores éticos:** el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

**Idoneidad demostrada:** La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos.

**Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

**Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como deben mantener por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

**Gestión y Prevención de Riesgos:** Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para

alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

**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.

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

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

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente

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

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

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos.(Abreu Herrera, Maira F, 2011)

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

**Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:** el Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe

quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

**Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad; también debe garantizarse la salvaguarda de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.

**Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

Los activos están debidamente registrados y se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades.

**Rotación del personal en las tareas claves:** la rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función o cargo.

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

**Indicadores de rendimiento y de desempeño:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distinguen con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

**Información y Comunicación:** Precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información

adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

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

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

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

**Rendición de cuentas:** Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas.

**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. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes

estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

**Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:** el Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

**Comité de prevención y control:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

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

Es necesario comprender que los cinco componentes están íntimamente interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el Ambiente de Control se deriven transformaciones en el resto de los componentes. Esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema o proceso, y su efectividad está en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el Sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión.

Resumen de los componentes del Sistema de Control Interno y sus normas:

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

II- Gestión y Prevención de Riesgos	<p>Identificación de riesgos y detección del cambio.</p> <p>Determinación de los objetivos de control.</p> <p>Prevención de riesgos.</p>
III- Actividades de Control	<p>Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.</p> <p>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.</p> <p>Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</p> <p>Rotación del personal en las tareas claves.</p> <p>Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.</p> <p>Indicadores de rendimiento y de desempeño.</p>
IV- Información y Comunicación	<p>Sistema de información, flujo y canales de comunicación.</p> <p>Contenido, calidad y responsabilidad.</p> <p>Rendición de cuentas.</p>
V- Supervisión y Monitoreo	<p>Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.</p> <p>Comité de Prevención y Control.</p>

De manera general el Control Interno es interpretado o utilizado para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, controlar y coordinar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea esta de tipo lineal, mixta o funcional.

Además no es posible olvidar que todos los recursos en una entidad forman parte del control Interno. El trabajador en primera instancia cumpliendo sus funciones, promueve el control interno y lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su conformación. Este no se puede ver como una tarea más, ni es algo que solo se refiere a la preocupación para un momento, si no que es una cuestión de sistematicidad y de oportunidad.

El concepto del Control Interno y del fenómeno de la “corrupción”, enunciados anteriormente servirán de base para una propuesta de solución al problema planteado para la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.

### **El control y la prevención en Cuba. Bases legales de su regulación**

Las disposiciones legales vigentes en el país en el orden preventivo emitidas por los diferentes Órganos y Organismos son numerosas, dentro de las que podemos incluir o mencionar el Código Penal, el Decreto Ley 95, la Ley Tributaria, Decreto Ley N° 159, sobre la Auditoría, entre otras, y de especial trascendencia para el estudio que realizamos es la Resolución 60 de marzo 2011 de la CGRC Esta es la base teórica fundamental que el Estado en el ejercicio de sus funciones legislativas ha puesto en vigor para evitar el incremento de ilegalidades, corrupción y delitos.

Vale la pena antes de introducirnos a proponer las reformas y planes preventivos en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos recorrer los caminos de la prevención en el país de manera breve hasta llegar a la Resolución 60/2011 de la CGRC.

El Decreto Ley No. 95 crea la Comisión Nacional de Prevención y Atención Social adscrita al Consejo de Ministros y las comisiones provinciales y municipales adscritas a los respectivos comités ejecutivos de las asambleas locales del Poder Popular.

La importancia de darle seguimiento al asunto de la prevención en Cuba obedece entre otros factores, a que la misma será el punto en el que se enlaza la necesidad de anticiparse a los hechos y a su vez promover la requerida función de control sistemática.

El objetivo esencial del sistema de enfrentamiento consiste por tanto en "elevar la eficacia de la lucha contra las actividades delictivas y conductas antisociales mediante la adecuación, diferenciación y complementación de sus tres principios básicos que son:

a) LA PREVENCIÓN. Sistema de medidas profilácticas y organizativas generales y especiales ejecutadas por los organismos estatales y las organizaciones políticas, sociales y de masas con el propósito de impedir y evitar la violación de las normas jurídicas, morales, sociales, administrativas y técnicas, que tiendan en última instancia a la erradicación paulatina de las causas y factores que originan, facilitan y condicionan la existencia de la delincuencia.

b) LA REPRESIÓN. Que se expresa en el conjunto de medidas estatales que se aplican con la finalidad de contener, neutralizar y penar a los comisores de actividades delictivas e infracciones sociales, a través principalmente de las instituciones policíacas y penitenciarias y de los órganos de la administración de justicia.

El compañero Fidel expresó al respecto de estos dos principios en el Informe Central al 1er Congreso del PCC: "...el enfrentamiento a la corrupción debe tener como sostén básico el principio de la prevención y la profilaxis sin excluir el tratamiento con rigor y firmeza de aquellos casos que así lo requieran."

c) LA REEDUCACION. Principio exclusivo de nuestra sociedad, que consiste en el tratamiento que recibe el sancionado para lograr su rehabilitación y reinserción social mediante un conjunto de actividades políticas, laborales, educacionales, culturales, deportivas y disciplinarias que modifiquen su conducta y lo eduquen en los principios de la moral revolucionaria.

Una breve explicación del sentido dado al primer elemento nos conducirá a poder entender e interpretar de la mejor manera los aspectos que abordaremos en lo adelante.

La prevención como función social tiene como objetivo final contribuir al desarrollo de la sociedad cubana, a la formación del hombre nuevo y a la consolidación de la conciencia jurídica y social de nuestro pueblo, y se orienta hacia la erradicación de las causas y condiciones que generan o propician la delincuencia. (*Ley Tributaria, Decreto Ley No. 159*)

En Septiembre de 1986 cuando el Consejo de Estado dicta el Decreto Ley No. 95 que crea la Comisión Nacional de Prevención y Atención Social adscrita al Consejo de Ministros, la función de prevención y atención social se convierte en un sistema nacional único, encargado de elaborar y aplicar medidas preventivas, así como de agrupar, asesorar, comprobar y supervisar los esfuerzos de los diversos factores estatales, políticos, sociales y jurídico-penales que lo componen, a fin de analizar, criticar, transformar, crear y aplicar los conceptos, normas, procedimientos e instituciones jurídicas, y lograr la incorporación de experiencias e investigaciones criminológicas como medidas que deben ser aplicadas para la Prevención. (*Decreto Ley No. 95, 1986*)

Las medidas penales no son las más efectivas, la acción más importante es la prevención, las sanciones administrativas, cuando correspondan, el fortalecimiento de los controles, exigencia

de disciplina, ética, el perfeccionamiento en la selección del personal que ocuparán los cargos principales y la labor político ideológica.

La Resolución No. 60/ 2011 de la CGRC plantea la implementación de los mecanismos de control, para la prevención de las ilegalidades, indisciplinas y manifestaciones de corrupción en el país; por tanto merecen permanentemente un estudio detallado constante a fin de lograr cada vez más comprensión y entendimiento sobre sus concepciones y definiciones. Nuestro interés en abordarlas en su esencia radica en no dejar olvidar elementos necesarios para la vida económica de una entidad en el contexto de actuación actual en el país.

### **Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución**

El sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba ha discutido y analizado el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

Los Lineamientos definen que el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de distribución socialista “de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”. (*Resolución Económica del VI Congreso del PCC, 2011*)

Los lineamientos No 8 y No 12 dejan claro la aplicación del Sistema de Control Interno como se refleja a continuación:

08. El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.

12. La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

A tono con los lineamientos y con el cambio del modelo económico cubano es que se propone este trabajo para de alguna forma ayudar a que la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercadito logre ser más eficaz y eficiente en su gestión.

Con un control interno fortalecido y con la ayuda de un Plan de Prevención de Riesgos que redunde en minimizar o eliminar los riesgos identificados y el cumplimiento exitoso de sus objetivos de trabajo.

Como necesidad de la investigación fue necesario desarrollar todo un recorrido sobre el entorno de los elementos fundamentales del problema dado en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos tratando de describir objetivamente una serie de situaciones específicas y generales, que ocurren en nuestra entidad por la ocurrencia frecuente de hechos asociados a los servicios y que el plan de prevención de riesgos no ha garantizado la efectividad adecuada para la eliminación de las manifestaciones negativas que de la ocurrencia de los mismos ocasiona.

Se pretende en un primer capítulo conocer definiciones y conceptos sobre gestión y Prevención de Riesgos cuáles son sus proyecciones en el ámbito empresarial, realizar indagaciones de orden teórico respecto a las manifestaciones del fenómeno de la corrupción a nivel internacional, constatar cómo se comporta la corrupción en el país y cuáles son los mecanismos de prevención existentes en Cuba para evitar que los funcionarios y ciudadanos en sentido general se impliquen en actos ilícitos.

En el segundo capítulo se hace una breve caracterización de la Empresa objeto de estudio y se realiza un diagnóstico de los riesgos que afectan la actividad por área y para la empresa, así como los mecanismos para la detección del cambio para prever los riesgos que los mismos pueden ocasionar.

En el tercer y último capítulo 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 y un diagnóstico de las objetivos de control con los trabajadores para minimizarlos o eliminarlos en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos, se da a conocer además la necesidad de obtener un trabajo sistemático, flexible e integral para toda las actividades en la gestión y prevención de riesgos.

Este trabajo se realiza en el momento en que nuestro país vive una situación económica difícil y los casos de corrupción resurgen y se revelan fundamentalmente en el área empresarial, estrechamente vinculado al manejo de recursos monetarios, materiales y financieros. Proteger esos recursos es también objeto de nuestro trabajo o al menos poner en manos de la institución un instrumento idóneo para reducir al mínimo esa nociva plaga.

A partir de lo establecido por las distintas instituciones en el país, en lo referido a la necesidad de contar con el Plan de Prevención de Riesgos, estructurado y acorde a las particularidades de cada entidad, en el tercer capítulo se aborda de manera práctica la estructura y diseño del plan de prevención de riesgos, el cual constituye un referente de obligado seguimiento, a través del que se servirá la entidad para el análisis y búsqueda de constantes mejoras en sus sistemas de control, en proporción a la razonabilidad y efectividad de su gestión integral.

La aplicación de las medidas planificadas y la realización sistemática de los controles, así como las diferentes acciones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas prioritizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

Como complemento del análisis fue necesario realizar consultas bibliográficas y búsqueda de información en INTERNET, y la realización de entrevistas a especialistas del Sector de Comercio, y de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos. A todo ello se une el uso muy efectivo de la aplicación de técnicas estadísticas.

*Capitulum* II



## Capítulo II: Diagnosticar la situación actual de los riesgos, para el cumplimiento de las metas propuestas en cada actividad o área de la empresa

### 2.1 Caracterización integral de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos

Que mediante Resolución No. 47 del 24 de junio de 1999, de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, fue creada la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos.

En lo adelante la Empresa; subordinada Jerárquicamente al Consejo de Administración de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos y metodológicamente al Ministerio del Comercio Interior.

Que mediante Resolución No. 2676 del 31 de diciembre del 2005, del Ministerio de Economía y Planificación se aprobó el Objeto Social de la Empresa, en el cual se establece, realizar comercio minorista de alimentos, bebidas alcohólicas y refrescantes a precios diferenciados, servicios gastronómicos; realizar ventas mayoristas de productos a entidades del comercio minorista, en los lugares donde no existan unidades de la Empresa; ofrecer servicios gastronómicos y de alimentación a terceros; así como producciones en centros de elaboración con destino a entidades del sistema; servicios de alojamiento y recreación y trabajos de mantenimiento constructivos y reparación de equipos a entidades del sistema y terceros, todos en Moneda Nacional autorizándose por la R.S: 7825, mantener durante el año 2011, la venta y prestación de servicios en CUC en las unidades de Doble Moneda y Servicios de Alimentación a Terceros (SAT).

La plantilla de la empresa está compuesta por una plantilla de:

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% del Total</b>
Dirigentes	144	10
Técnicos	295	20
Administrativos	65	4
Servicio	236	16
Operarios	724	50
<b>Total</b>	<b>1464</b>	<b>100</b>

La Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos esta formada por dos unidades Básicas, la UB Económica de Logística y la UB el Conejito Aguada, compuesta por las cinco unidades siguientes ( 1- Conejito, 2- El Atabey, 3- Centro Elaboración, 4- La Casa Ñengo y La Gloria). Además la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos cuenta con cincuenta y dos unidades.

### **2.1.1 Misión**

La misión de la Empresa es rectorear y dar cumplimiento a la política comercial del país y la provincia, con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de la población ofertando un servicio gastronómico de calidad, contribuyendo al saneamiento de las finanzas internas y permitiendo un incremento de la utilidad para desarrollar nuevas inversiones, garantizando un mejor servicio al cliente.

### **2.1.2 Visión**

La Empresa Provincial con la ampliación de sus capacidades, con un equipo de control y trabajo capacitado, la asimilación de tecnologías de informatización, el desarrollo del diseño y la calificación de los trabajadores y cuadros de dirección, logra alta calidad y competitividad de los bienes de consumo que oferta, lo que unido a eficaces estrategias de comercialización le han permitido alcanzar el liderazgo en el mercado interno, haciendo verdadero el concepto expresado por el Ché: “ La calidad es el respeto al pueblo”

### **2.1.3 Objetivos Estratégicos 2011-2012**

## **VALORES COMPARTIDOS**

### **SENTIDO DE PERTENENCIA**

Somos un colectivo identificado y comprometido con la organización Sectorial de Comercio Interior, el desarrollo del territorio, la sociedad y sus más auténticos valores expresados en el cumplimiento del deber y el compromiso con la palabra empeñada, con una alta motivación y colaboración.

### **FIDELIDAD**

Somos fieles a la causa revolucionaria, a las metas e intereses del gobierno y a nuestros compañeros.

## **SOLIDARIDAD**

Actuamos con profunda sensibilidad humana conscientes de la necesidad de compartir con el prójimo lo que tenemos al comprometernos con las causas justas de nuestra provincia, nación y la humanidad.

## **JUSTICIA Y EQUIDAD**

Respetamos en todo momento el derecho ciudadano aceptando la diversidad, adoptando decisiones justas y equilibradas acorde a las leyes de nuestra sociedad.

## **HONESTIDAD**

Somos un colectivo caracterizado por la sinceridad, la ética y el apego a la verdad, transparencia y autenticidad en nuestras relaciones, el uso de los recursos y el manejo de la información.

## **PATRIOTISMO**

Nuestro accionar manifiesta un amor y defensa incondicional a la patria, los principios de la Revolución y los valores locales y de la organización.

## **CONSAGRACION**

Nos caracterizamos por ser un colectivo que trabaja con disciplina, responsabilidad, dedicación total a las tareas, espíritu de sacrificio y comprometidos con los resultados.

## **DIRECCION PARTICIPATIVA**

Nos distinguimos por ser un colectivo con una calificación profesional actualizada, que le permite liderar el desarrollo integral del territorio a través de la participación activa de la comunidad y el trabajo en equipo, incentivando la creatividad y la innovación en la búsqueda de oportunidades de desarrollo y mejora continua del bienestar de la sociedad.

## ESCENARIOS

<b>Criterios</b>	<b>Escenario optimista</b>	<b>Escenario normal</b>	<b>Escenario pesimista</b>
Situación internacional	Nuevas producciones de los centros de elaboración para contribuir decisivamente al cumplimiento de los planes de venta.	Elevación de los planes de centros de elaboración con nuevas ofertas de elaborados, masas conformadas.	Recrudescimiento de la crisis económica internacional que no permite la entrada al país y por consecuencia a la empresa de productos financiados.
Situación Energética	Cumplimiento de los planes de energía eléctrica y ahorro de los principales portadores energéticos.	Cumplimiento de los planes de energía eléctrica y ahorro de los principales portadores energéticos.	Recrudescimiento de la crisis económica internacional, elevación del precio del combustible.
Situación Tecnológica de la Empresa	Equipamiento tecnológico y automatizado de la Empresa y Unidades, para aumentar la calidad de los Servicios y confiabilidad y seguridad de la contabilidad	Consolidación del Sistema Automatizado Versat Sarazola en la Empresa e implantación en las Unidades Básicas del Conejito, Logística y demás unidades, para aumentar la calidad en la información y balances económicos confiabilidad y seguridad de la contabilidad	Estancamiento tecnológico y automatizado de la Empresa y Unidades, que no permite aumentar la calidad de los Servicios y confiabilidad y seguridad de la contabilidad

## **MATRIZ D. A.F.O.**

### **DEBILIDADES**

1. Contabilidad no certificada
2. Escasos medios de transporte
3. Poca calificación técnica del personal
4. Mala planificación financiera
5. Poca motivación Salarial

### **AMENAZAS**

1. Comercialización de productos de igual calidad en otras dependencias
2. Inestabilidad de algunos surtidos
3. Incumplimiento de algunos proveedores
4. Doble Moneda
5. Precios diferentes de mismo productos en diferentes organismos.
6. Aprobación del Sistema de pago por el nivel superior.

### **FORTALEZAS**

6. Garantía de aseguramiento en la mayoría de los surtidos
7. Contar con una red de unidades con buena imagen en la mayoría de las instalaciones.
8. Correcta política de contratación establecida
9. Mercado Seguro para la comercialización

### **OPORTUNIDADES**

1. Posibilidades de insertarse en el mercado turístico con tendencias a crecer
2. Potenciación de la Gastronomía y los Servicios en el país como política de gobierno
3. Incremento en el mercado de la demanda de productos alimenticios en moneda nacional
4. Única Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos en el territorio

ANALISIS DE LA MATRIZ DAFO		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		Única Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos en el territorio	Incremento en el mercado de la demanda de productos alimenticios en moneda nacional	Potenciación de la Gastronomía y los Servicios en el país como política de gobierno	Posibilidades de insertarse en el mercado turístico con tendencias a crecer	Comercialización de productos de igual calidad en otras dependencias	Inestabilidad de algunos surtidos	Incumplimiento de algunos proveedores	Doble Moneda	Precios diferentes de mismo productos en diferentes organismos.
		OFENSIVA				DEFENSIVA				
FORTALEZAS	Garantía de aseguramiento en la mayoría de los surtidos	X	X	X		X	X	X	X	
	Contar con una red de unidades con buena Imagen en la mayoría de las instalaciones.	X	X	X						
	Correcta política de contratación establecida	X	X	X		X	X	X		
	Mercado Seguro para la comercialización	X	X	X		X	X	X	X	
		ADAPTATIVAS				SUPERVIVENCIA				
DEBILIDADES	Contabilidad no certificada	X	X	X				X		
	Escasos medios de transporte	X	X	X			X			
	Poca calificación técnica del personal	X	X	X						
	Mala planificación financiera	X	X	X			X	X	X	
	Poca motivación Salarial	X	X	X						

Los resultados de los impactos por cuadrantes fueron los siguientes:

<b>I-OFENSIVA</b> 12	<b>III-ADAPTATIVA</b> 15
<b>II-DEFENSIVA</b> 11	<b>IV-SUPERVIVENCIA</b> 5

**TOTAL DE IMPACTOS: 43**

**Tareas estratégicas a corto mediano y largo plazo.**

- Sistema Informativo (A corto plazo)
- Sistema de Innovación tecnológica (A corto plazo)
- Sistema de Comunicación (A corto plazo)
- Sistema de Gestión de Control Integrado (a corto plazo)
- Sistema de costo (a corto plazo)
- Sistema de medio ambiente (a corto plazo)
- Contabilidad certificada (a mediano plazo)
- Perfeccionamiento Empresarial (a mediano plazo)
- NC ISO 9000 de calidad (a largo plazo)

## **OBJETIVOS DE TRABAJO PARA EL AÑO 2012.**

### **I-AREA DE RESULTADOS CLAVES: SERVICIOS BÁSICOS A LA POBLACIÓN**

**OBJETIVO NO. 1: Lograr una mayor estabilidad y calidad de las ofertas para satisfacer a la población en la Gastronomía.**

#### **Criterio de Medidas No.1**

-Lograr el cumplimiento del Plan de Circulación Mercantil Minorista, alcanzando niveles de ventas ascendentes. (Dando cumplimiento a los lineamientos 307, 309, 310,312 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medidas No.2**

-Mantener una constante observancia sobre la Calidad en la prestación de los servicios. (Dando cumplimiento a los lineamientos 305, 309, 313, 311 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No. 3**

-Alcanzar en la Gastronomía un volumen de ventas ascendente a 340.0 MMP

- Minorista: 206.0 MMP
- Mayorista: 134.0 MMP

(Dando cumplimiento a los lineamientos 304, 305, 306 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No. 4**

-Lograr producciones en los centros de elaboración con la estructura siguiente:

- Ahumados: 20%
- Embutidos: 30%
- Masa conformada: 50%

(Dando cumplimiento a los lineamientos 304, 305 de la Política Económica y Social del PCC)

## **II. AREA DE RESULTADOS CLAVES: SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN, CONTROL INTERNO, DEFENSA Y LUCHA CONTRA EL DELITO.**

**OBJETIVO NO. 2: Perfeccionar los sistemas de organización y control en la Empresa y Unidades Económicas de Base.**

### **Criterio de Medidas No. 1**

-Lograr una mayor efectividad de las estructuras de dirección y la planificación del trabajo. Además de la correcta utilización del plan de trabajo mensual para los cuadros, dirigentes y funcionarios, tanto en la empresa como en las UEB. (Dando cumplimiento a los lineamientos 1, 5, 12 de la Política Económica y Social del PCC)

### **Criterio de Medidas No. 2**

-Lograr el diseño y la implantación de los Manuales de Normas y Procedimientos de control en toda la Empresa. (Dando cumplimiento al lineamiento 12 de la Política Económica y Social del PCC)

### **Criterio de Medidas No. 3**

-Obtener resultados favorables en las auditorias e inspecciones realizadas como mínimo en un 60% de estas. (Dando cumplimiento a los lineamientos 5, 12 de la Política Económica y Social del PCC)

### **Criterio de Medida No.4**

-Controlar la actualización del diagnóstico de control, evaluando causas y cumplir en un 80% las medidas adoptadas en la empresa provincial, UEB de Logística y Conejito y en las unidades, para la solución de las dificultades existentes. (Dando cumplimiento a los lineamientos 1, 5, 12 de la Política Económica y Social del PCC)

### **Criterio de Medida No. 5**

-Incrementar acciones de control que permita minimizar en un 30% el delito con respecto al año anterior. (Dando cumplimiento a los lineamientos 1, 5, 12 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medidas No. 6**

-Alcanzar un 100% de implementación de la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República en cada área de la empresa, UEB y unidades. (Dando cumplimiento al lineamiento 12 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medidas No.7**

-Evaluar oportunamente en el Consejo de dirección de la empresa y UEB, las medidas organizativas de control y administrativas que se derivan de las violaciones detectadas por controles internos y externos, principalmente las identificadas por verificaciones fiscales, controles al uso del combustible, auditorias y comprobaciones. (Dando cumplimiento al lineamiento 12 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.8**

-Se actualizan los planes y documentos de la defensa que establecen la nueva directiva sobre la Disposición para la Defensa y actualizar el Plan de Reducción de Desastres. (Dando cumplimiento a los lineamientos 1, 5, 12 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.9**

-Depurar los Inventarios de lento movimiento. (Dando cumplimiento al lineamiento 312 de la Política Económica y Social del PCC)

### **III. AREA DE RESULTADOS CLAVES: EFICACIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y CAPITAL HUMANO**

**OBJETIVO NO. 3: Elevar la eficiencia empresarial con el uso racional de los recursos energéticos, materiales, financieros y de capital humano.**

#### **Criterio de Medida No.1**

-Crecer en la Productividad del trabajo con relación al año anterior en un \_\_\_\_\_% con una correlación Salario Medio/ Productividad del \_\_\_\_\_por las vías del incremento del Valor Agregado Bruto y la reducción de la Fuerza de Trabajo. (Dando cumplimiento al lineamiento 41 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.2**

-Incrementar el nivel de eficiencia energética en un 5% respecto al 2011, a partir del cumplimiento de los índices de consumo de energía eléctrica y demás portadores. (Dando cumplimiento al lineamiento 253 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.3**

-Desarrollar el Proceso de Disponibilidad y disminución de las Plantillas Infladas durante el 1er Semestre del 2012, según el cronograma previsto. (Dando cumplimiento al lineamiento 169 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.4**

-Tener acogidos en los Sistemas de Pagos por Resultados el 80 % de los trabajadores del Sistema. (Dando cumplimiento al lineamiento 141 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.5**

-Perfeccionar la nueva estructura empresarial y diseñar la aplicación de las nuevas formas de gestión empresarial. (Dando cumplimiento al lineamiento 15 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.6**

-Lograr que la empresa que opere sin pérdidas y cumpla el plan de utilidades. (Dando cumplimiento a los lineamientos 18, 19 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.7**

-Cumplimentar el plan de Inversiones, Reparaciones y Mantenimientos previstos para el año 2012 con la calidad y dentro de los plazos de terminación previstos. (Dando cumplimiento a los lineamientos 116, 117, 122 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.8**

-Continuar la adopción de medidas encaminadas al ahorro racional de los Portadores Energéticos. (Dando cumplimiento al lineamientos 253 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.9**

-Perfeccionar el trabajo con los estudiantes egresados de la enseñanza técnica y profesional (Adiestrados). (Dando cumplimiento al lineamientos 150 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.10**

-Proseguir la preparación del Consejo de Dirección y trabajadores de la Empresa, al Sistema Superior de Dirección (Perfeccionamiento Empresarial). (Dando cumplimiento al lineamientos 15 de la Política Económica y Social del PCC)

#### **Criterio de Medida No.11**

-Lograr una mejoría de los indicadores relacionados con el aprovechamiento de la Jornada y la Disciplina Laboral (resolución 187 y 188). (Dando cumplimiento al lineamientos 169 de la Política Económica y Social del PCC)

### **IV. AREA DE RESULTADOS CLAVES: POLÍTICA DE CUADROS**

**OBJETIVO NO. 4: Elevar la preparación de los Cuadros y Reservas, fortaleciendo el trabajo Político. Ideológico y la formación de Valores.**

#### **Criterio de Medida No.2**

-Elaborar y ejecutar el Plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la empresa. (Dando cumplimiento a los lineamientos 1, 8, 12 de la Política Económica y Social del PCC)

## 2.2 Diagnóstico de los Riesgos

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

La dirección debe determinar cual es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo de la entidad de manera que proporcione una seguridad razonable al logro de los objetivos, es decir realizar un diagnóstico de los riesgos.

### Diagnóstico de los Riesgos en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos

La Empresa recibió una consultoría externa de la CANEC. SA que realizó un Diagnóstico al Sistema de Control Interno en el cual se aplicó la guía que aparece en el **Anexo (a)** donde se detectaron 8 no conformidades en el componente Gestión y Prevención de Riesgos objeto de estudio de esta investigación, el resultado del mismo fue el siguiente:

<b>COMPONENTE: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.</b>	
<b>No</b>	<b>Deficiencias según la Guía de la Consultoría CANEC. SA</b>
1	La identificación de riesgos presenta limitaciones y deficiencias metodológicas, ya que algunos de los riesgos identificados, no constituyen objetivos globales y específicos de la entidad y de las áreas y actividades de trabajo.
2	Los riesgos identificados, no se analizan por un procedimiento que incluya; la detección del riesgo, la medición de su importancia o relevancia, probabilidad de ocurrencia y el monitoreo y limitar su efecto sobre los objetivos y metas de la entidad.
3	No existe la concepción y aplicación de un mecanismo de supervisión y monitoreo para detectar los cambios y las modificaciones para la evolución de los riesgos identificados que puedan afectar la consecución de los objetivos globales y específicos de la entidad y de las respectivas

	áreas de trabajo.
4	Los objetivos de control (acciones o medidas de prevención al riesgo), no están diseñados de modo práctico para aplicar los instrumentos y técnicas de control para chequear el cumplimiento de los mismos (objetivos de control).
5	Se observa desactualización en el conjunto de actividades que deben plantearse en el Plan de Prevención de Riesgos para enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa.
6	No todas las áreas y actividades de trabajo poseen su plan de prevención de riesgos de acuerdo a sus objetivos específicos y riesgos.
7	No se evidencia documentalmente, la evaluación por parte del Comité de Prevención y Control, de los planes elaborados para la gestión de riesgos para ser aprobados por el órgano colegiado de dirección.
8	No se evidencia documentalmente el sistemático análisis, evaluación del cumplimiento, efectividad del plan, en reuniones y asambleas con los trabajadores.

Como se observa éstas fueron todas las deficiencias que se detectaron en el componente, seguidamente se realiza un análisis, donde se puede apreciar que no existe una ejecución de las normas que incluye el mismo.

Para la realización de este diagnóstico fue de mucha ayuda la aplicación de las entrevistas

### **2.3 Resultados de las entrevistas aplicadas**

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

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

- 1- Si se conoce algunos de los riesgos que pueden perjudicar su trabajo.
- 2- No de forma diaria el encargado de almacén entrega los documentos de entrada y salida del almacén

- 3- Si se encuentran actualizadas
- 4- En muy pocas ocasiones.
- 5- Se realiza el cuadro diario, pero de forma acumulada, por el programa Versat Sarasola
- 6- No existe un archivo que reúna las condiciones necesarias.
- 7- Si los documentos se encuentran numerados por parte del área económica.

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

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

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

- 1- Si conoce los riesgos que pueden dañar sus metas de trabajo.

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

## 2.4 Resultados Estadísticos de la Encuesta

Se aplicó una encuesta **Anexo (e)** a varios trabajadores de las diferentes áreas claves donde se parte del criterio de cada uno de ellos y para esto se realizo el análisis Estadístico Descriptivo en SPSS que mostró los siguientes resultados:

Los gráficos en porciento que representa cada una de las respuestas dadas aparecen en los **Anexos (f, g, h, i, j)**

### Pregunta No 1

#### Realización de asambleas de afiliados el Sistema de Control Interno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	20	52,0	52,0	52,0
no	15	40,0	40,0	92,0
no siempre	3	8,0	8,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 1: El 52% coincide en que **si**, el 40% que **no** y el 8% que **no siempre** se analiza en las asambleas de afiliados el Sistema de Control Interno.

## Pregunta No 2

### Criterio de los trabajadores para el plan de prevención

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	3	8,0	8,0	8,0
no	35	92,0	92,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 2: El 8% afirma que **si** se toma en cuenta el criterio de los trabajadores para la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y el 92% coincide en que **no**.

## Pregunta No 3

### Preocupación de la dirección por la soluc problemas de trabajadores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	27	71,0	71,0	71,0
no	5	13,0	13,0	84,0
no siempre	6	16,0	16,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 3: El 71% afirma que **si** existe preocupación de la dirección por solucionar los problemas de los trabajadores, el 13% dice que **no** y el 16% que **no siempre**.

## Pregunta No 4

### Se cuenta con dirigentes calificados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	15	40,0	40,0	40,0
no	23	60,0	60,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 3: El 40% coincide en que **si** están suficientemente calificados los dirigentes para el cumplimiento de sus funciones y el 60% afirma que **no**.

### Pregunta No 5

#### Conocimiento de la resolución 60/2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	28	74,0	74,0	74,0
no	10	26,0	26,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 4: El 74% coincide en que **si** se tiene conocimiento de la resolución 60/2011 sobre el Control Interno y el 26% afirma que **no**.

### Pregunta No 6

#### Trabajo con las nuevas resoluciones

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	20	53,0	53,0	53,0
no	15	39,0	39,0	92,0
no siempre	3	8,0	8,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 6: El 53% coincide que **si** se trabaja en base a las nuevas resoluciones, el 39% dice que **no** y el 8% que **no siempre**.

### Pregunta No 7

#### Diagnóstico de los objetivos de control

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	26	68,0	68,0	68,0
no	12	32,0	32,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 5: El 68% coincide en que **si** se realizó el diagnóstico de los objetivos de control con los trabajadores y el 32% dice que **no**.

## Pregunta No 8

### Vinculo ingresos resultados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	3	8,0	8,0	8,0
no	35	92,0	92,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 6: El 8% coincide que **si** y el 92% dice que **no** está vinculado el ingreso de los trabajadores con el resultado final de la producción y servicio.

## Pregunta No 9

### Preocupación por evitar accidentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	33	87,0	87,0	87,0
no	5	13,0	13,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 9: El 87% afirma que **si** hay preocupación por evitar los accidentes de trabajo y el 13% dice que **no**.

## Pregunta No 10

### Máxima productividad de los trabajadores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	23	61,0	61,0	61,0
no	8	21,0	21,0	81,0
no siempre	7	18,0	18,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 7: El 61% coincide que **si** hay desempeño por lograr un máximo de productividad, el 21% dice que **no** y el 18% que **no siempre**.

## Pregunta No 11

### Preocupación por la atención al hombre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	si	31	82,0	82,0	82,0
	no	3	8,0	8,0	89,0
	no siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 8: El 82% coincide que **si** hay preocupación por la atención al hombre, el 8% dice que **no** y el 10% que **no siempre**.

### Pregunta No 12

#### Trabajo en base a presupuestos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	20	53,0	53,0	53,0
	no	18	47,0	47,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 12: El 53% coincide en que **si** se trabaja en base a un presupuesto de ingresos y gastos que conocen los jefes y los trabajadores, y el 47% afirma que **no**.

### Pregunta No 13

#### La disciplina es un rasgo del Colectivo Laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	21	55,0	55,0	55,0
	no	17	45,0	45,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 9: El 55% coincide que **si**, la disciplina es un rasgo del colectivo laboral y el 45% dice que **no**.

### Pregunta No 14

#### Indicaciones de trabajo precisas y a tiempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	5	13,0	13,0	13,0
	no	30	79,0	79,0	92,0
	no siempre	3	8,0	8,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 10: El 13% coincide que **si** se reciben a tiempo y con precisión las indicaciones de trabajo, el 79% afirma que **no** y el 8% que **no siempre**.

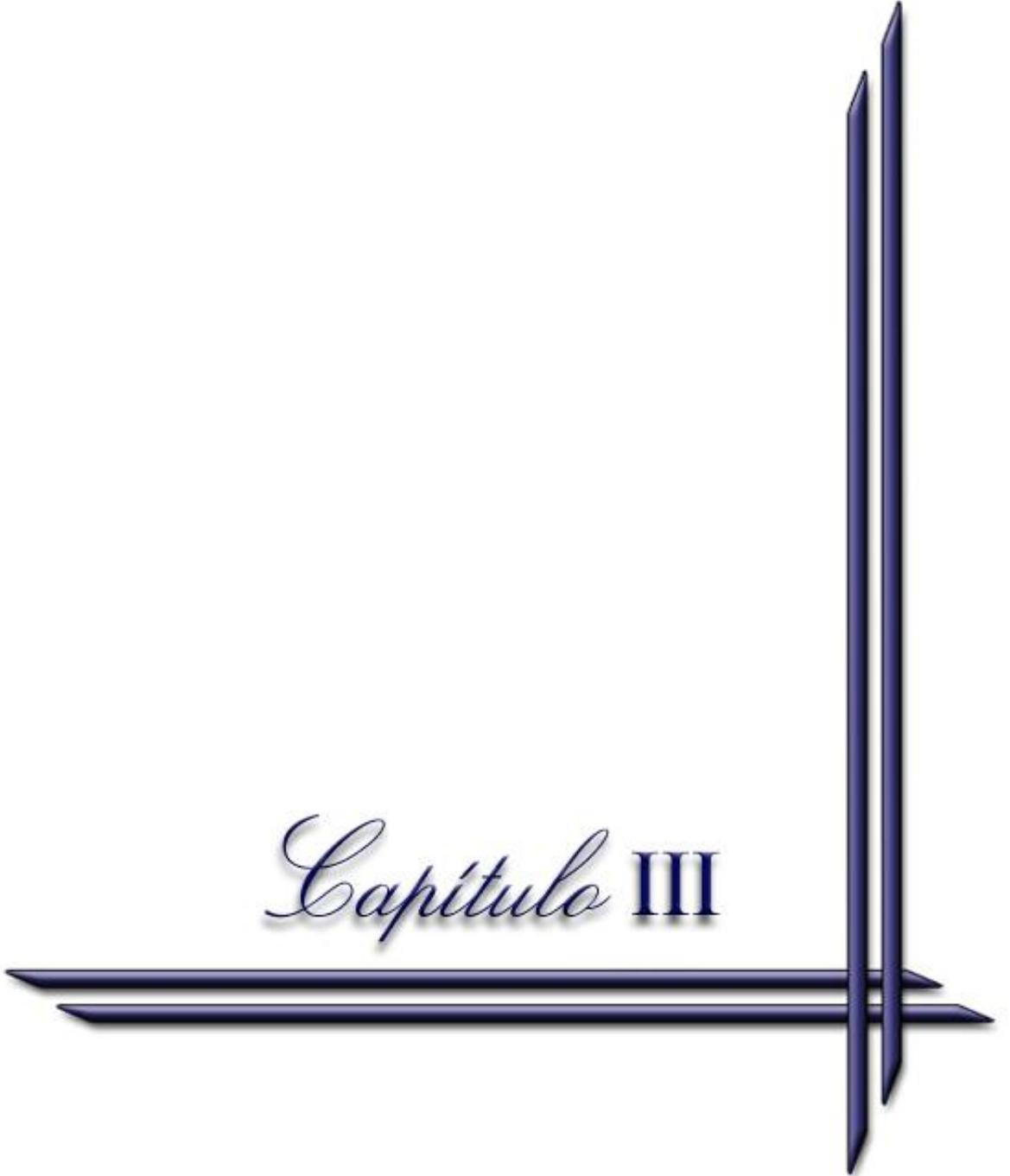
## Pregunta No 15

### Realización de acciones de control

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	5	13,0	13,0	13,0
no	33	87,0	87,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

En la pregunta 15: El 13% dice que **si** se realizan acciones de control para evitar posibles manifestaciones negativas y el 87% afirma que no.

*Capitula* III



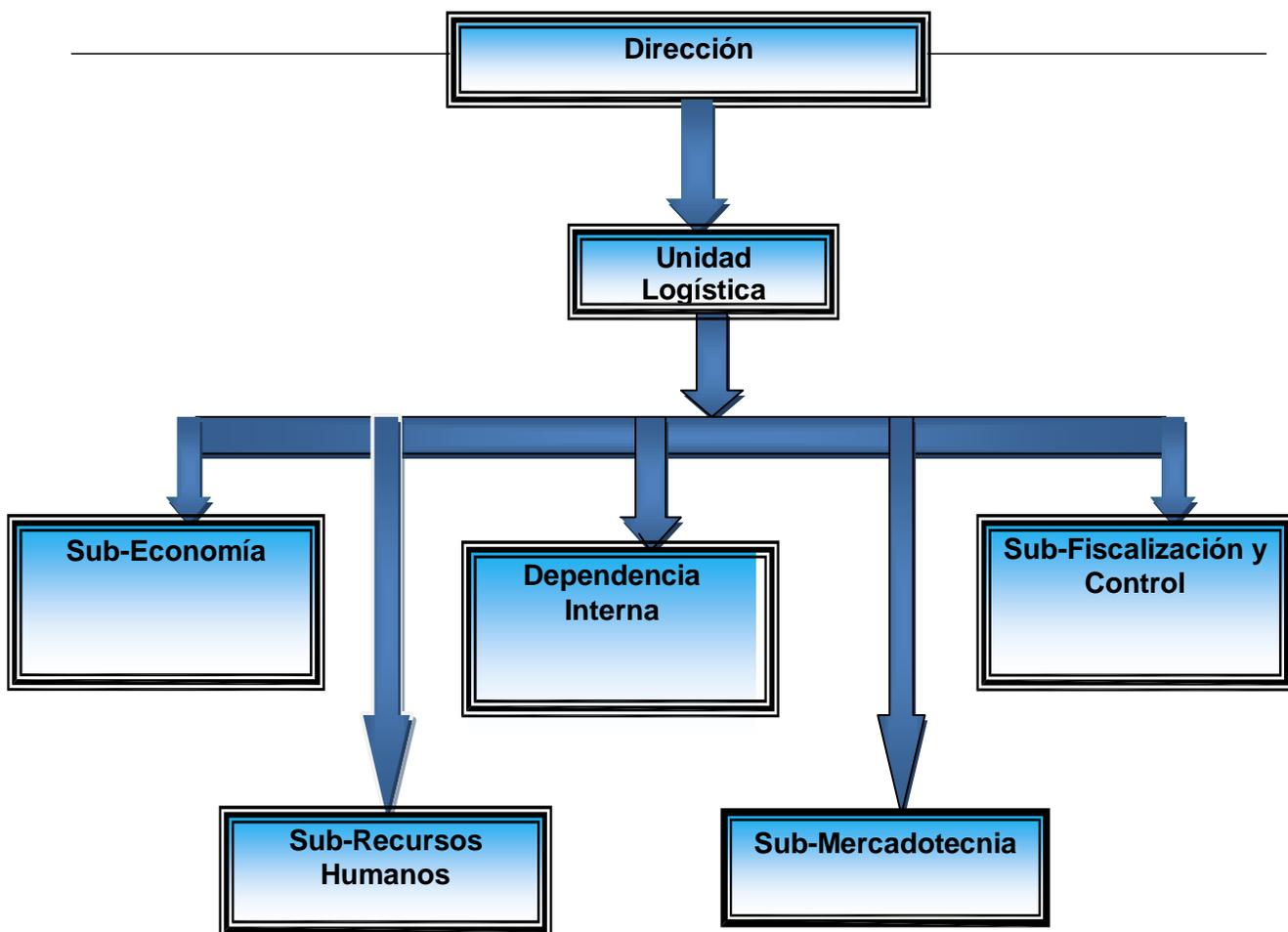
## Capítulo III: Identificar, evaluar y gestionar los riesgos y determinar los objetivos de control en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos

### 3.1 Identificación de las Áreas de Riesgos de la Empresa

La estructura de la empresa se muestra en el **Anexo (k)**, es plana lo que permite un máximo de control, al eliminarse escalones de mando en la misma para que se facilite mayor interacción de las direcciones funcionales con la base.

Las unidades básicas y de servicio realizan sus actividades siendo controlados sus gastos por la empresa, estando subordinadas a la dirección de la entidad objeto de análisis, las funciones a desarrollar por las mismas están dadas en el objeto empresarial aprobado de la entidad.

Es sin dudas muy importante remitirnos a las áreas fundamentales emisoras de riesgos en la Empresa que se definen en las siguientes actividades: (Figura 1)



## **Figura 1: Áreas Claves de la Empresa Provincial Especializada en Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.**

Cada una de estas áreas identificaron sus riesgos y objetivos de control con los trabajadores anteriormente para que las mismas delimiten en su círculo de actuación, lo que circunscribe el alcance desde el punto de vista sus objetivos de trabajo, esto no quiere decir que no se logre una visión de trabajo integrada y abarcadora, sino todo lo contrario no queda ninguna área fuera del análisis de sus riesgos para prevenirlos.

Para la determinación del proceso donde se van a identificar los riesgos, los especialistas deben consultar los siguientes documentos (según corresponda):

- Expediente de las acciones de control realizadas.
- Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias.
- Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas.
- Estados de opinión de la población.
- Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados.
- Informes de balance de trabajo anual.
- Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro.
- Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción.
- Resultados de encuestas realizadas.
- Análisis del organigrama de la entidad.
- Contratos.

Como herramientas fundamentales para identificar los riesgos se encuentran:

- Entrevistas
- Organigramas
- Auditorias e Inspecciones.
- Reuniones grupales
- Análisis de las debilidades y amenazas

### **3.2 Identificación de los riesgos por objetivos de trabajo**

La identificación se realiza y consulta en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de

riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un levantamiento de riesgos y los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

### **3.2.1 Riesgos de Dirección**

- 1- Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones fundamentales en el proceso de dirección.
- 2- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan cambios forzosos de la estrategia y procedimientos.
- 3- Realizar actividades no contenidas en el objeto social.
- 4- No realizar un adecuado análisis de los productos que se decomisan según el procedimiento establecido para ello.
- 5- No dejar plasmado en las actas de los Consejos de Dirección los acuerdos que se hallan hecho.

### **Riesgos de Los Cuadros**

- 1- Pérdida de valores éticos y morales de los cuadros, dirigentes y funcionarios.
- 2- No fomentar y cumplir con la disciplina, con el respeto y la lealtad consientes al Partido la Constitución y demás leyes.
- 3- Falta de conocimiento de los cuadros y dirigentes en la preparación para la Defensa.
- 4- No tener conocimientos de los sucesos extraordinarios, que posibiliten la toma de decisiones.

### **3.2.2 Riesgos de Fiscalización y Control**

- 1- No supervisar y hacer acciones de control al Sistema de Control Interno.
- 2- No realizar las actividades de Regulación y Control planificadas por parte de las Direcciones Funcionales a la base.
- 3- No mantener informado a los trabajadores sobre los resultados de la auditoria, inspecciones.
- 4- No Actualización y deficiente control y fiscalización del plan de prevención.
- 5- No discutir el Plan de prevención con los trabajadores.
- 6- No evaluar y tramitar las quejas y denuncias.
- 7- No chequear los planes de medidas que resulten de las auditorias y las inspecciones.

### **Seguridad y protección:**

- 1- No tener elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado por los 5 sub. Sistemas de la actividad.

- 2- Violación de las medidas de Seguridad, por la entrada y salida de personas ajenas a la empresa, en la recepción.
- 3- No hacer entrega al terminar y comenzar el servicio de guardia.
- 4- Abandonar el servicio de guardia los oficiales de la misma.

**Defensa:**

- 1- No mantener actualizados los planes establecidos para la Defensa y de Reducción de Desastres.
- 2- Pérdidas provocadas por huracanes, intensas lluvias y otros desastres naturales.

**Seguridad Informática:**

- 1- No existir un plan de Seguridad Informática para proteger la tecnología de la información.
- 2- No tener establecidos los mecanismos para el control y supervisión de los medios de computación.
- 3- Falta de aterramiento y protección eléctrica.
- 4- Uso indebido de los recursos informáticos, red y el correo electrónico.

**3.2.3 Riesgos de Mercadotecnia**

- 1- No existe Manual de Identidad Corporativo.
- 2- No se desarrollan todas las funciones de la mercadotecnia.
- 3- Lentitud de la aprobación de los precios por el ministerio de MFP.
- 4- Existe problema con los envases y embalajes, presentando dificultades en el etiquetado, papel retractilado, jvas, servilletas.
- 5- No se desarrolla las actividades de investigación y desarrollo de mercado.
- 6- El sistema de información diario no recoge la satisfacción de los clientes ni mide la calidad de los servicios.
- 7- No cumplir el programa de atención a las unidades para revisar los servicios.
- 8- No concordancia con la actividad fundamental, modalidad del autorizo comercial, vencidos.
- 9- Ingerir bebidas alcohólicas, drogas o productos químicos o ambas que afecten la integridad del ser humano en las unidades donde presten servicios de bebidas alcohólicas.
- 10- No existencia de un sistema de gestión de la calidad con enfoque al cliente.
- 11- No velar el cumplimiento de las normas de consumo establecidas y desvío de recursos.

**3.2.4 Riesgos de Recursos Humanos**

- 1- No tener las competencias de los puestos de trabajo y evaluar el cumplimiento de las mismas.

- 2- No realizar la evaluación del desempeño con la calidad requerida.
- 3- Indisciplinas por el desconocimiento o por violación de Reglamento Disciplinario Interno.
- 4- Pérdida de los valores morales y patrióticos.
- 5- Disminución de la productividad no cumpliendo con la correlación salario medio.
- 6- Falta de capacitación del Comité de Expertos.
- 7- No correspondencia del cargo con el grupo de escala.
- 8- No realizar estudios de organización del trabajo y de aprovechamiento laboral.
- 9- No tener identificados casos de nepotismo y familiaridad.
- 10- Que existan trabajadores ficticios en las nominas.
- 11- Falsificación de firmas en el registro de entrada y salida.
- 12- No tener hecho el levantamiento de riesgos de Seguridad y Salud del trabajo.
- 13- No tener suficientes acciones de capacitación fundamentalmente en materia económica, calidad, control interno y dirección.
- 14- No tener implantado el Sistema de atención al hombre
- 15- Mala aplicación de los sistemas de pago y no evaluación de los mismos.

### **3.2.5 Riesgos de Economía**

- 1- Procesar la documentación sin los datos de uso obligatorio.
- 2- No entrega en fecha de la información primaria para el cierre de Balance Financiero.
- 3- No tener actualizado y no trabajar por los manuales de procedimientos de la actividad económica.
- 4- Incumplir el chequeo del 10 % de los Activos Fijos Tangibles.
- 5- Demora en la recepción de facturas.
- 6- Pérdidas de útiles y herramientas por no existir el control adecuado de los mismos.
- 7- Presentar cuentas envejecidas sin hacer las gestiones adecuadas.
- 8- Tener pagos anticipados envejecidos.
- 9- No cumplir todo lo establecido en la disciplina de caja.
- 10- No concordancia de la información de los siguientes indicadores  
Ventas Minoristas, Ventas Mayoristas, Circulación Mercantil, Indicadores de eficiencia, Estado de Resultado, así como Indicadores de trabajo y salario.

#### **Portadores Energéticos:**

- 1- No cumplir con el índice plan de consumo de portadores energéticos por actividad.
- 2- No existir una persona encargada del control de las tarjetas magnéticas y no poseer un listado de las personas autorizadas a la recogida de las tarjetas y sus asignaciones.
- 3- No tener establecidas las normas de consumo para todos los equipos.
- 4- Que no tenga correspondencia entre los datos del modelo 5073 (Balance de consumo de portadores energéticos de combustible.

### **3.2.6 Riesgos de Logística**

- 1- No aplicar lo establecido en economía de almacén.
- 2- Sustracción de medios materiales, desvíos de recursos, recepción y entregas incorrectas.
- 3- Descontrol de las tarjetas de estiba en el almacén con borrones y tachaduras.
- 4- Altos inventarios en el almacén de mercancías en mal estado o productos vencidos.
- 5- No tener actualizados los sub-mayores de inventario de almacén en el área contable.
- 6- No contar, medir y pesar según corresponda los productos recibidos en almacén.
- 7- No tener firmadas las actas de responsabilidad material por los trabajadores del almacén.
- 8- Falsificación de documentos o adulteración del mismo sin firma y cuño de las personas que autorizan.
- 9- Violación en la confección de las facturas al ubicarse clientes no registrados en la ficha de los contratos.
- 10- Compra de mercancías próximas a su vencimiento.
- 11- No encontrar proveedores para determinados surtidos.

### **3.2.7 Riesgos de la Dependencia Interna**

- 1- Pérdida, sustracción o desvío de recursos por posible actividad delictiva.
- 2- Descontrol económico y sobregiro de los gastos.
- 3- Violación de las normas de consumo, raciones y precio de los productos.
- 4- Deficiente organización del almacén y no aplicar lo establecido en economía de almacenes.
- 5- Descontrol sobre el dinero en efectivo y la recaudación diaria.
- 6- Mala aplicación de los procedimientos para la venta de productos a los trabajadores.

A continuación se muestra en la siguiente tabla un resumen de los riesgos que inciden negativamente por cada una de las áreas y los porcentajes que derivan de las mismas.

**Tabla 1:** Riesgos por áreas de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.

Áreas	Riesgos Identificados	
	No	%
Dirección	5	6.0
Cuadros	4	4.8
Fiscalización y Control	7	8.4
Seguridad y Protección	4	4.8
Defensa	2	2.4
Seguridad Informática	4	4.8
Mercadotecnia	11	13.3
Recursos Humanos	15	18.1
Economía	10	12.1
Energía	4	4.8
Logística	11	13.3
Dependencia Interna	6	7.2
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Diagnóstico realizado

### 3.3 Análisis y Evaluación de los riesgos identificados

Luego de realizada la identificación de los riesgos por cada una de las áreas se procede a su análisis aplicando para ello el principio de importancia relativa. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una estimación de la consecuencia de los riesgos.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

Se entiende por **Perdida** cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo, el costo ante la falta de previsión ante un suceso en la que incurre la organización que la limita al cumplimiento de sus objetivos.

Para calcular las pérdidas se estima la frecuencia con que se presentan, se determina la probabilidad de ocurrencia y la consecuencia de cada uno de los riesgos identificados a partir de una escala del 1 al 5.

Se realiza la evaluación de los Riesgos de cada actividad ó área clave de la empresa, que afectan los objetivos de trabajo propuestos por la entidad teniendo en cuenta los riesgos internos y externos, su impacto, que puede ser **menor**, **moderado** o **mayor**, la probabilidad de

ocurrencia que puede ser **alta, moderada o baja** , la pérdida esperada puede ser tanto cualitativa como cuantitativamente en caso de que se pueda cuantificar, pero no debe cederse a conceptuarlos rápidamente como “no medidos“. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria. Depende de cada entidad una vez identificados estos, como medirlos para prevenir y atenuar su posible ocurrencia. Los mismos deben analizarse y evaluarse.

Esta valoración es relativa y debe hacerse comparando las Consecuencias de los Riesgos del grupo, de modo que la mayor puntuación (25 puntos) corresponda al riesgo que más afectaciones puede provocar y recíprocamente (1 punto) al que menores consecuencias tuviera.

**Tabla 2:** Escala de probabilidad de consecuencia

Consecuencia	Escala	Definición
Mayor	5	Efectos masivos con daños severos persistentes
	4	Efectos importantes con infracciones prolongadas y daños generalizados.
Moderado	3	Efectos significativos con repetidas infracciones y muchas denuncias.
Menor	2	Ligero daño, con una infracción o denuncia.
	1	Efectos mínimos posibles.

#### Menor (1,2)

- ❖ La recuperación de las consecuencias pudiera gestionarse rápidamente sin necesidad de desviar recursos de actividades claves.
- ❖ Algunas responsabilidades de la función/actividad/área estarían comprometidas, pero no afectarían la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos.
- ❖ La percepción pública de la organización se alteraría ligeramente, pero no ocurrirían alteraciones ni daños significativos.

#### Moderado (3)

- ❖ La organización experimentaría dificultades en cumplir con sus compromisos los cuales pudieran poner en peligro algunos intereses del organismo.
- ❖ El desempeño operacional de la organización estaría comprometido al punto que se requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en la función/actividad/área.
- ❖ La recuperación sería gradual y requeriría planes detallados a nivel corporativo desviando recursos a partir de otras actividades claves.
- ❖ Habría una considerable reacción pública adversa que resultaría en algún perjuicio y alteración para la organización.

#### Mayor (4,5)

- ❖ La organización no sería capaz de cumplir con la mayoría de sus compromisos

eficazmente.

- ❖ El desempeño operacional de las funciones, actividades y áreas serían severamente afectadas y la organización sería incapaz de cumplir la mayor parte de sus obligaciones y responsabilidades. Los activos y recursos de la organización podrían disminuir significativamente.
- ❖ La recuperación de las consecuencias sería muy complicada y tomaría mucho tiempo.

Valorar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.

La probabilidad de ocurrencia se valora en forma similar a la empleada para las consecuencias, de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 3:** Escala de probabilidad de ocurrencia

Probabilidad	Escala	Definición
Alta	5	Se espera que ocurra en todas las ocasiones.
	4	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las ocasiones.
Moderada	3	Puede ocurrir en algún momento.
Baja	2	Poco probable que ocurra.
	1	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.

Calcular el valor y nivel de cada riesgo.

- El Valor del Riesgo se calcula multiplicando los valores de probabilidad y consecuencia según la fórmula:

$$VR = P \times C$$

Donde: VR es el Valor del Riesgo (1-25)

P es el valor de la Probabilidad (1-5)

C es el valor de la Consecuencia (1-5)

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

Tanto el Valor como el Nivel de Severidad del Riesgo, pueden determinarse mediante la "Matriz de Riesgo". La mejor forma de analizar los riesgos es hacerlo sistemáticamente, logrando ayudar a organizar el proceso y la información de una manera más concreta.

Se expone en las siguientes tablas la Matriz de Riesgo adaptada a La Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.

El % representado se calcula de la siguiente forma =  $\frac{\text{Valor del Riesgo}}{100} \times 100$

25

% de Representación de los Riesgos

%

MAYOR	50 - 100
MODERADO	16 - 49
MENOR	0 - 15

- MAYOR: Necesita atención de la alta dirección.
- MODERADO: Se debe especificar la responsabilidad de cada implicado.
- MENOR: Debe gestionarse mediante procedimiento de rutina

Tabla 4: Riesgos de Dirección (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1		3				4	12	48	Moderado
2		3				5	15	60	Mayor
3	2					4	8	32	Moderado
4		3				4	12	48	Moderado
5	2			2			4	16	Moderado

Riesgo Moderado (1, 3, 4, 5) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Riesgo Mayor (2) Necesita atención de la alta dirección.

Tabla 5: Riesgos de Cuadros (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1			5			5	25	100	Mayor
2		3				5	15	60	Mayor
3	1					4	4	16	Moderado
4		3				4	12	48	Moderado

Riesgo Mayor (1, 2) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado ( 3, 4, ) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Tabla 6: Riesgos de Fiscalización y Control (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1		3				5	15	60	Mayor
2		3				4	12	48	Moderado
3		3				4	12	48	Moderado
4			4			4	16	64	Mayor
5		3				4	12	48	Moderado
6		3				4	12	48	Moderado
7	2					4	8	32	Moderado

Riesgo Mayor (1, 4) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado ( 2, 3, 5, 6, 7 ) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Tabla 7: Riesgos de Seguridad y Protección (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			

1		3				5	15	60	Mayor
2			4		3		12	48	Moderado
3		3				4	12	48	Moderado
4	2					5	10	40	Moderado

Riesgo Mayor (1) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado ( 2, 3, 4 ) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Tabla 8: Riesgos de Defensa (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1	1				3		3	12	Menor
2			4			4	16	64	Mayor

Riesgo Mayor (2) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Menor ( 1 ) Se Debe gestionar mediante procedimiento de rutina

Tabla 9: Riesgos de Seguridad Informática (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1		3				5	15	60	Mayor
2	2					4	8	32	Moderado
3			5		3		15	60	Mayor
4	2				3		6	24	Moderado

Riesgo Mayor (1, 3) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado ( 2, 3 ) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Tabla 10: Riesgos de Mercadotecnia (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			

1			4			4	16	64	Mayor
2		3			3		9	36	Moderado
3	2					4	8	32	Moderado
4			4		3		12	48	Moderado
5			4			4	16	64	Mayor
6			4		3		12	48	Moderado
7		3			3		9	36	Moderado
8		3			3		9	36	Moderado
9		3				5	15	60	Mayor
10		3				4	12	48	Moderado
11		3				4	12	48	Moderado

Riesgo Mayor (1, 5, 9) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado ( 2, 3,4, 6, 7, 8, 10, 11 ) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Tabla 11: Riesgos de Recursos Humanos (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1		3			3		9	36	Moderado
2			4		3		12	48	Moderado
3			5		3		15	60	Mayor
4		3				4	12	48	Moderado
5			4			4	16	64	Mayor
6		3				4	12	48	Moderado
7		3				4	12	48	Moderado
8			4		3		12	48	Moderado
9		3			3		9	36	Moderado
10	1					5	5	20	Moderado

11		3				4	12	48	Moderado
12	1					4	4	16	Moderado
13			4			4	16	64	Mayor
14		3			3		9	36	Moderado
15		3				4	12	48	Moderado

Riesgo Mayor (3, 5, 13) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado ( 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15 ) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Tabla 12: Riesgos de Economía (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1		3				4	12	48	Moderado
2		3				5	15	60	Mayor
3		4				4	16	64	Mayor
4		3				4	12	48	Moderado
5		3				4	12	48	Moderado
6	2					4	8	32	Moderado
7			5		3		15	60	Mayor
8		3				5	15	60	Mayor
9		3				4	12	48	Moderado
10		3				5	15	60	Mayor

Riesgo Mayor (2, 3, 7, 8, 10) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado ( 1, 4, 5, 6, 9,) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Tabla 13: Riesgos de Energía (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			

1		3				4	12	48	Moderado
2	1				3		3	12	Menor
3		3				4	12	48	Moderado
4	2					4	8	32	Moderado

Riesgo Moderado ( 1, 3, 4) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Riesgo Menor ( 2 ) Se Debe gestionar mediante procedimiento de rutina

Tabla 14: Riesgos de Logística (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo
	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1		3				5	15	60	Mayor
2		3				4	12	48	Moderado
3		3				4	12	48	Moderado
4			5			5	25	100	Mayor
5		3				4	12	48	Moderado
6	2					4	8	32	Moderado
7	2				3		6	24	Moderado
8		3				4	12	48	Moderado
9	2					4	8	32	Moderado
10	1				3		3	12	Menor
11		3			3		9	36	Moderado

Riesgo Mayor (1, 4) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado (2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

Riesgo Menor ( 10 ) Se Debe gestionar mediante procedimiento de rutina

Tabla 15: Riesgos de Dependencia Interna (Fuente: Elaboración propia)

# Riesgo	Probabilidad			Consecuencia			Valor Riesgo	%	Nivel de severidad el riesgo

	B (1-2)	M (3)	A (4-5)	Menor (1-2)	Mod (3)	May (4-5)			
1		3				4	12	48	Moderado
2		3				5	15	60	Mayor
3			4		3		12	48	Moderado
4	2				3		6	24	Moderado
5	1					4	4	16	Moderado
6		3			3		9	36	Moderado

Riesgo Mayor (2) Necesita atención de la alta dirección.

Riesgo Moderado (1, 3, 4, 5, 6) Se debe especificar la responsabilidad gerencial.

En la siguiente tabla se muestra el nivel de severidad de cada uno de los riesgos que se detectaron por cada una de las áreas de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y mercaditos de Cienfuegos según los valores que tomaron cada nivel.

**Tabla 16:** Severidad de los riesgos en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y mercaditos de Cienfuegos.

**Fuente:** Elaboración propia

Áreas	SEVERIDAD DEL RIESGO		
	MAYOR (4-5)	MODERADO (3)	MENOR (1-2)
Dirección	1	4	
Cuadros	2	2	
Fiscalización Y Control	2	5	
Seguridad y Protección	1	3	
Defensa	1		1
Seguridad Informática	2	2	
Mercadotecnia	3	8	
Recursos Humanos	3	12	
Economía	5	5	
Energía		3	1
Logística	2	8	1
Dependencia Interna	1	5	
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>57</b>	<b>3</b>
%	<b>27.7</b>	<b>68.6</b>	<b>3.7</b>

### 3.4 Detección del Cambio

Se consideraron en la investigación: Cambios

1. Cambios Tecnológicos
2. Cambios Territoriales
3. Cambios Climatológicos
4. Cambios económicos por falta de presupuesto de determinados conceptos
5. Cambios en el entorno por el fortalecimiento del trabajo por cuenta propia en la actividad gastronómica.

El objetivo del procedimiento que existe es garantizar de forma permanente, la identificación y evaluación de los riesgos que ocasiona el cambio en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos.

El Alcance es la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos y sus unidades de prestación de servicios y se aplica a todas las áreas de la misma.

El Director, Subdirectores y Jefes de Unidades son responsables del cumplimiento de los requisitos que se establecen en el procedimiento de detección del cambio.

Entre los posibles cambios se presentan los siguientes

- **Cambios en el Ambiente Interno**

-Cambios de la Estructura

-Cambios Organizativos en las Áreas de trabajo de la Entidad.

-Modificaciones de las Disposiciones Internas (Resoluciones, Reglamentos, etc.)

-Cambios en las normas de proceso y calidad de los productos que se elaboran.

-Modificaciones de los Procedimientos de Trabajo de las Áreas

-Tendencias en las variaciones de los niveles de ventas alcanzados que conspiran con el incumplimiento de los planes.

-Tendencias en las variaciones desfavorables de la calidad de los productos

- **Cambios en el Ambiente Externo**

- Nuevas disposiciones legales aplicables a la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos y sus unidades
- Modificaciones en las disposiciones legales aplicables
- Cambios en el escenario económico y financiero del país que afecten el presupuesto, planes y programas aprobados
- Cambios climáticos severos (lluvias, inundaciones, penetraciones del mar, otras)
- Desarrollo tecnológico, que provocaría obsolescencia técnica
- Incorporación de nuevos proveedores de materias primas

La captación de los cambios internos y externos se puede realizar por las siguientes vías:

- Gaceta Oficial de las República de Cuba
- Disposiciones de los Organismos de la Administración Central del Estado
- Informaciones de Proveedores y Clientes
- Los Medios de Difusión Masiva
- El seguimiento y control de las actividades y procesos que se realizan
- Resultados de inspecciones y auditorías externas e internas.

En las diferentes áreas de impacto se identificaron 83 riesgos los cuales se clasifican en Interno o Externo según corresponda:

**Tabla 17:** Riesgo según clasificación en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.

Áreas	Riesgo Identificado	Interno	Externo
Dirección	5	4	1
Cuadros	4	4	
Fiscalización y Control	7	7	
Seguridad y Protección	4	4	1
Defensa	2	2	1
Seguridad Informática	4	4	
Mercadotecnia	11	10	3
Recursos Humanos	15	15	1
Economía	10	10	1
Energía	4	4	
Logística	11	11	
Dependencia Interna	6	6	
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>81</b>	<b>8</b>

La captación y registro del cambio se debe realizar de forma permanente por el Jefe de las áreas y unidades con el objetivo de evaluar los riesgos que puedan provocar los mismos. En esta tarea participan los trabajadores de cada área.

Dichos cambios se informan al Comité de Prevención y Control

El Comité de Prevención y Control de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos debe evaluar periódicamente si los cambios captados y registrados en cada Área de trabajo deben ser incorporarlos al análisis y evaluación de riesgos, así como cuando corresponda, sean introducidos en el Plan de Prevención de Riesgos de la empresa.

La captación e información de los cambios internos y externos, constituyen elementos de entrada para los procedimientos de Identificación y Evaluación de riesgos.

### **3.5 Determinación de los objetivos de Control**

Una vez ya clasificados los riesgos en internos y externos, por actividades, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

El Diagnóstico de los objetivos de control está encaminado a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos y transformadores. Es muy importante la participación de todos los trabajadores para que no queden brechas sin identificar pues son el resultado o el propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control.

El resultado del diagnóstico con los trabajadores para los objetivos de control se muestra en los siguientes **Anexos: (l, m, n, o, p, q, r, s, t, u, v, w)**.

### **El Plan de Prevención de Riesgos. Consideraciones a tener en cuenta para su conformación.**

El plan de prevención fue establecido en el país desde la Resolución No.13/03 del MAC y posteriormente basado en la experiencia anterior por la R/60/2011 de la CGRC el plan de prevención de riesgos, tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada

observancia, sujetos a las acciones de supervisión y control, el mismo constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno y constituye una herramienta en uso de las entidades, para minimizar o eliminar los riesgos inherentes a los procesos y que pueden ocasionar delitos e ilegalidades. El mismo se expone en el **Anexo (x)**

**¿Qué es el Plan de Prevención en las regulaciones actuales en Cuba?:**

En el Plan de Prevención de Riesgos son las acciones organizadas previamente que promueven un mayor control para fortalecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia.

**¿Cuáles son sus objetivos?**

- 1) Crear un clima de máxima honradez y eficiencia en los colectivos laborales.
- 2) identificar los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.
- 3) El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.
- 4) Lograr que la gestión y la prevención de riesgos constituyan un elemento imprescindible y necesario de la dirección.

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

¿En qué formato se presenta? El que se establece en la citada Resolución 60/2011 (Anexo No. II)

De la Contraloría General de la República y que es de obligatorio cumplimiento, considera los siguientes elementos:

**Modelo del Plan de Prevención de Riesgos**

N o.	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS

De algunos de sus elementos conceptuales comentamos a continuación:

**Prevención:** Acción y efecto de prevenir es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea.

**Proceso de actualización sistemática, análisis y perfeccionamiento continuo de los planes de prevención de riesgos:** Proceso dirigido a la búsqueda, análisis y superación de los componentes del Plan de Prevención de Riesgos donde se analizan de forma crítica la correspondencia entre las medidas trazadas y su efectividad, en relación con el análisis de las causas y condiciones que favorecen las deficiencias e irregularidades detectadas, en las acciones de control y ante cualquier riesgo interno o externo, así como hecho de indisciplinas, ilegalidades y corrupción ocurridos en la entidad o fuera de esta. Además, determina la existencia de nuevos riesgos y las medidas a aplicar, por cambios en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades, ya sean en el contexto externo o interno, pudiendo ser temporales o permanentes

**Riesgos:** 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.

**Posible Manifestación :** Acción u omisión con o sin intención, que cometida por un sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa.

**Medidas a Aplicar:** Acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa.

- a) No deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas.
- b) Cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos.
- c) Las medidas no deben expresarse en forma de aspiraciones o anhelos, sino en acciones concretas y medibles, que respondan al cómo lograr lo plasmado con anterioridad.

**Responsable:** Es quien tiene la responsabilidad directa de velar por el cumplimiento de las medidas a tomar. Debe ser un miembro del Comité de Prevención y Control.

**Ejecutante:** Es quien ejecuta directamente las medidas a tomar para eliminar o minimizar los riesgos.

**Fecha de cumplimiento:** No se debe identificar con los plazos diarios, permanentes, bimensuales o trimestrales, atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se controla el cumplimiento de las medidas o evalúan sus resultados.

Se deben realizar acciones de autocontrol sobre el cumplimiento anterior como una medida más del Plan de Prevención de Riesgos según se establezca por la entidad.

Las acciones que se presenten pueden estar enfocadas a varios tópicos, siempre teniendo en cuenta que la mayor efectividad se logra con su adecuada combinación, siendo ellas, entre otras, las siguientes:

- Técnico organizativo
- Político ideológico.
- De control.

De acuerdo con su contenido podemos definir los criterios para cada una de ellas:

Técnico organizativo:

Dirigidas a la precisión, divulgación y control del cumplimiento del:

- Encargo estatal, funciones y atribuciones individuales y colectivas.
- Misión y objetivos.
- Conocimiento de las normas legales generales y propias.
- Procedimientos, delimitación de responsabilidades, facultades, etc.

Político e ideológicas:

- Despertar motivaciones.
- Cultivar atributos, formar valores.
- Fortalecer principios, convicciones.
- Formar una sólida cultura ética.

De control.

- Chequeo de la elaboración y cumplimiento de las medidas del plan de prevención de riesgos.
- Control de los planes de prevención de riesgos de las entidades subordinadas. Y de el comité de prevención y control de la entidad.
- Comprobación, verificación, y evaluación, del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

El Control del Plan de prevención de riesgos deberá ejercerse atendiendo a los siguientes niveles, de la forma siguiente:

1. De ejecución y control en la propia Entidad u Organismo.
2. De orientación y control, hacia las entidades de su sistema.
3. De orientación, control y supervisión, respecto a todos los organismos, instituciones y entidades, en cumplimiento de la función estatal de la cual es rector.

En el análisis de causas y factores que propician las posibles manifestaciones negativas como causa de los riesgos podemos destacar que el elemento hombre-control, tiene que estar debidamente conectado y en función de un objetivo común, sin el cual no resultaría procedente la obtención de logros en el campo del control y la disciplina, y que se refiere al cumplimiento estricto de normativas, procedimientos y legislaciones vigentes, todo lo cual redundaría en la preservación y custodia de los recursos puestos a disposición de las diferentes organizaciones.

Dondequiera que la actividad humana ha creado nuevas fuentes de riqueza, que lógicamente han necesitado de la administración y el control, ha estado presente la contabilidad, el contador y el auditor, cuya participación es cada vez más necesaria en los tiempos actuales y aún más en el país, donde estas valiosas riquezas constituyen el fruto y el sudor de un pueblo trabajador que las necesita, y que sufre cuando no llegan al destino para el que fueron con tanto sacrificio creadas.

Para lograr lo anterior son imprescindibles controles básicos que complementan los mismos, los que están dirigidos al control de la actividad administrativa, contable, y operativa, y en la cual inciden los diferentes factores, situaciones y personas que tienen la posibilidad y responsabilidad de administrar, registrar y controlar los recursos de cualquier tipo en una entidad dada.

Entre algunas de las situaciones que se han observado en la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos que habla de la poca efectividad del Plan de Prevención de Riesgos y de la no implantación del Sistema de control Interno se muestra lo siguiente:

- No se ve claramente definida una atención a los procesos principales de la empresa en función de su objeto social y de su misión, para el resultado final de sus clientes.

- En sentido general, son limitadas las medidas de carácter político e ideológico, en particular, las referidas a la formación de valores.
- El calendario de reuniones y plan de temas del Comité de Prevención y Control en lo que va de año no está elaborado.
- El Plan de Prevención está elaborado detectándose deficiencias técnicas en su confección.
- No existe evidencia documental de las acciones desarrolladas según fechas de cumplimiento en el Plan de Prevención de Riesgos.
- No se opera con el Plan de Prevención de Riesgos.

Todo lo anterior ha conllevado una serie de hechos presuntamente delictivos en las unidades de la empresa y de casos de indisciplinas y corrupción que ha contribuido a la propuesta que se esta haciendo en este estudio, para de alguna forma dar respuesta a la situación problemática planteada y se logre la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos.

### 3.6 Validación de la investigación

A partir de la identificación y evaluación de riesgos se procede a efectuar su validación por criterios de diferentes especialistas, donde se tienen en cuenta sus años de experiencia en la actividad contable-financiera, así como conocimientos acerca del tema objeto de estudio.

Resultado:

Por las respuestas dadas se puede decir que el 100 % de los especialistas coinciden en que si es adecuado ya que es importante contar con el levantamiento y evaluación de los riesgos en la unidad, ya que sirve como herramienta importante para la implantación del Sistema de Control Interno acorde a lo legislado en la Resolución 60/11 de la CGRC y mediante las actividades de control se evalúan sistemáticamente, sirviendo de guía para establecer medidas y erradicar las deficiencias detectadas en las inspecciones realizadas a la entidad. Confirmándose de esta forma la hipótesis de esta investigación y que esto contribuya al logro de los objetivos propuestos.

**Estudio de los riesgos de la entidad**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Adecuada	2	40,0	40,0	40,0
Bastante adecuada	2	40,0	40,0	80,0
Muy adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Riesgos por actividad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Adecuada	1	20,0	20,0	20,0
Bastante adecuada	2	40,0	40,0	60,0
Muy adecuada	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Análisis de los riesgos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco adecuada	1	20,0	20,0	20,0
Adecuada	2	40,0	40,0	60,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	80,0
Muy adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco adecuada	1	20,0	20,0	20,0
Adecuada	2	40,0	40,0	60,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	80,0
Muy adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Objetivos generales de la entidad la dirección

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco adecuada	2	40,0	40,0	40,0
Adecuada	2	40,0	40,0	80,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Comunicación de los objetivos generales

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco adecuada	2	40,0	40,0	40,0
Adecuada	2	40,0	40,0	80,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Es estrategias elaboradas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco adecuada	1	20,0	20,0	20,0
Adecuada	2	40,0	40,0	60,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	80,0
Muy adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Apoyo de los directores al cumplimiento de los objetivos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No adecuada	1	20,0	20,0	20,0
Poco adecuada	1	20,0	20,0	40,0
Adecuada	1	20,0	20,0	60,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	80,0
Muy adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Cam bios significativos en el personal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No adecuada	1	20,0	20,0	20,0
Poco adecuada	1	20,0	20,0	40,0
Adecuada	2	40,0	40,0	80,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Implicaciones de cambios legislativos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco adecuada	1	20,0	20,0	20,0
Adecuada	2	40,0	40,0	60,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	80,0
Muy adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

### Actividades de control

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No adecuada	1	20,0	20,0	20,0
Poco adecuada	1	20,0	20,0	40,0
Adecuada	2	40,0	40,0	80,0
Bastante adecuada	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



*Conclusiones*

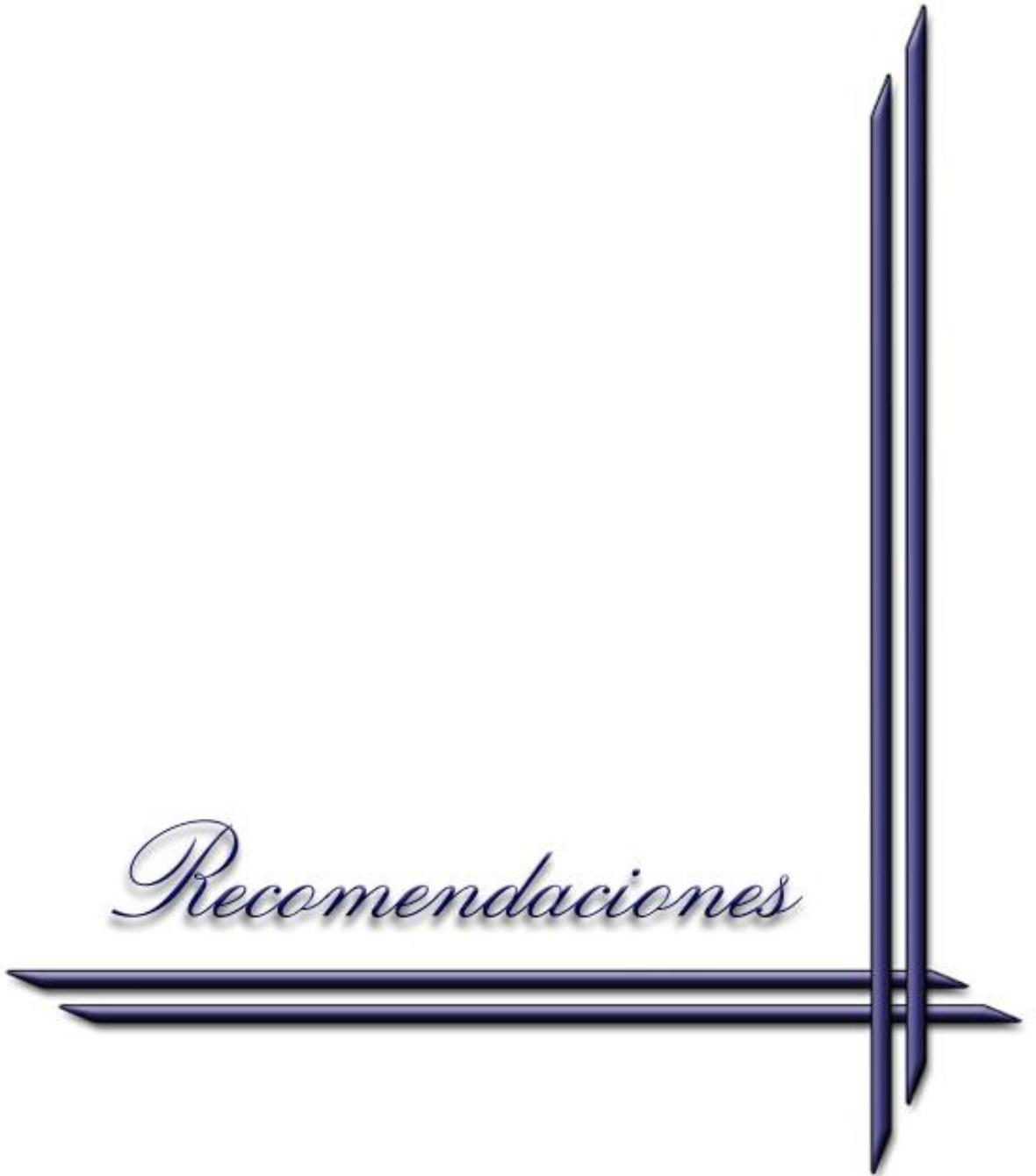


## **CONCLUSIONES**

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

- 1.** La Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos cuenta con la identificación y evaluación de sus riesgos para una mejor administración.
- 2.** La investigación aboga a favor de la prevención, detención y enfrentamiento a la corrupción administrativa, así como indisciplinas e ilegalidades que perjudican a la entidad.
- 3.** Se puede minimizar o eliminar la ocurrencia de los riesgos, muchos de ellos afectan los servicios e inciden negativamente en la economía.
- 4.** Existen y están establecidos los mecanismos de control mediante manuales, disposiciones y otros procedimientos.

*Recomendaciones*



## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados en esta investigación, se considera necesario exponer las siguientes recomendaciones:

- 1.** Desarrollar la identificación y evaluación de los riesgos acorde a lo establecido en este trabajo que responde a lo establecido en el II Componente de la R/60/2011 de la CGRC.
- 2.** Aplicar el procedimiento de Detección del Cambio para minimizar los riesgos que deriven de los mismos.
- 3.** Revisar y actualizar los riesgos identificados y evaluados para determinar la posible existencia de otros, dentro de la Entidad.
- 4.** Actualizar el Plan de Prevención con nuevas medidas a tomar a partir de los nuevos riesgos identificados y realizar acciones de control de acuerdo a las medidas aplicadas dejando evidencia documental de las mismas.
- 5.** Lograr el funcionamiento estable del Comité de Prevención y Control.
- 6.** Utilizar la investigación, como una herramienta bibliográfica para incrementar los conocimientos de los interesados en el tema.

# *Bibliografía*

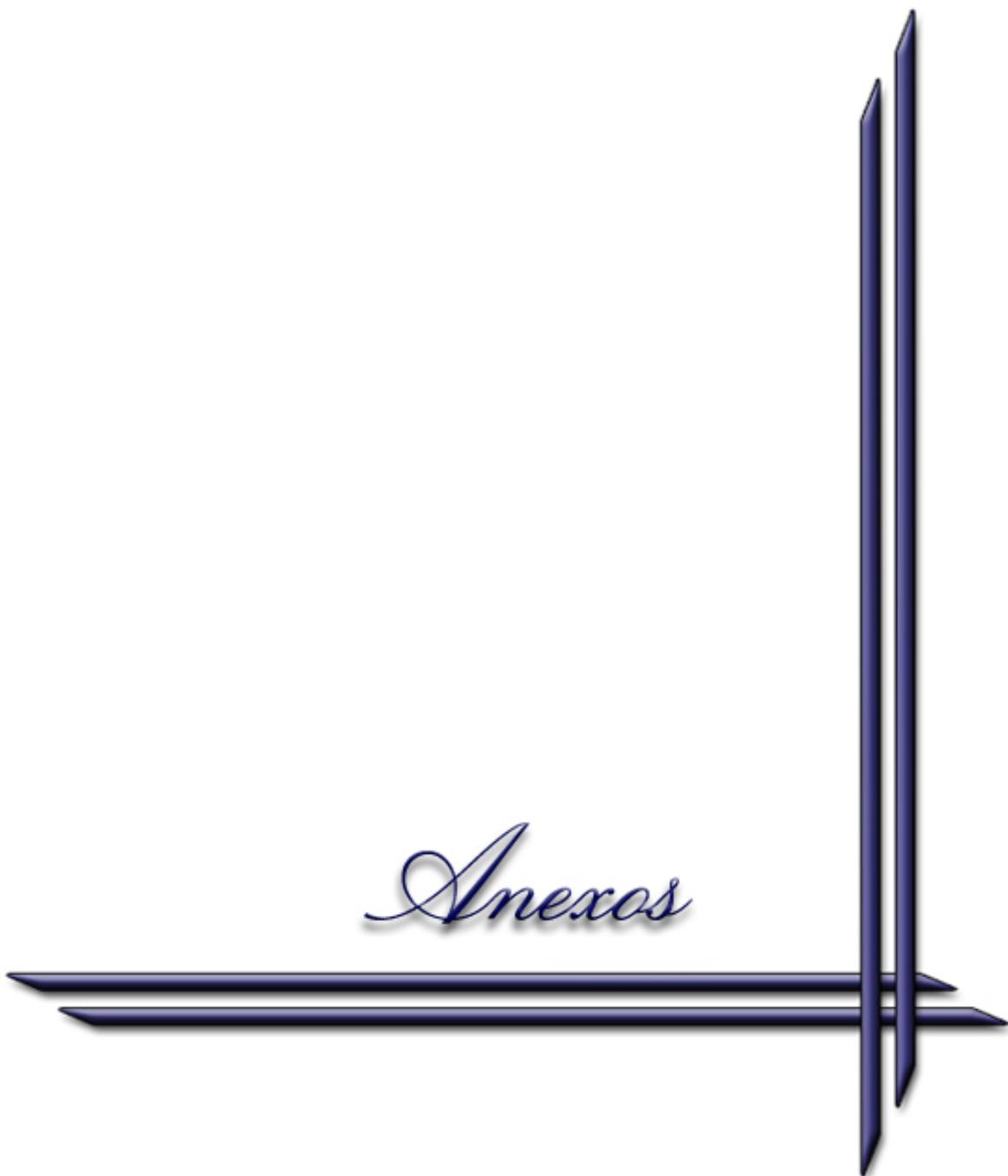


## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu Herrera, Maira F. (2011). Metodologías para el proceso de Identificación y Evaluación de Riesgos. [www.betsime.disaic.cu](http://www.betsime.disaic.cu), . Retrieved February 8, 2012, from [http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bool=or&nb=1&query=http%3A%2F%2Fwww.betsime.disaic.cu%2Fseccioness%2Ffin\\_ma\\_06.htm%23Consultor%C3%ADa+BISE%2C+S.A.+MEP-ONE&buscar=Buscar](http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bool=or&nb=1&query=http%3A%2F%2Fwww.betsime.disaic.cu%2Fseccioness%2Ffin_ma_06.htm%23Consultor%C3%ADa+BISE%2C+S.A.+MEP-ONE&buscar=Buscar).
- Andrei Shleifer, & Robert W. Vishny. (1993). The Quarterly Journal of Economics, 108(No.3).
- Belmar Muñoz, Víctor. (2000). Concepto de Riesgo y Perdida. Retrieved February 8, 2012, from <http://www.google.com/search?hl=es&q=googlehttp%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos13%2Fprogper%2Fprogper.shtml%23CONCEP&btnG=Buscar>.
- Decreto Ley No. 95.* (1986). .
- Díaz, de Santos. (1997). Coopers Lybrand. Conceptos del Informe Coso. 2002.
- Domínguez Giraldo, Gerardo. (2001). *Indicadores de Gestión. Un enfoque sistémico* (3º ed.). Biblioteca Jurídica Dike.
- Editora de Ciencias Sociales. (1957). *Ernesto Che Guevara*. Cuba.
- Fundación MAPFRE Estudios. (2001). *Gerencia de Riesgos y Seguros*. España: Instituto de Seguridad Integral.
- goudie y stasavage. (1997). . Retrieved February 8, 2012, from [http://www.google.com/cu/#hl=es&site=&q=goudie+y+stasavage%2B1997&btnK=Buscar+con+Google&q=goudie+y+stasavage%2B1997&aq=f&aql=&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=247441816081018338116015518101010147812628512.4.2.10.7.3.15.414710&bav=cf.osb&fp=b5e84013c5ddeb6d&biw=1024&bih=272](http://www.google.com/cu/#hl=es&site=&q=goudie+y+stasavage%2B1997&btnK=Buscar+con+Google&q=goudie+y+stasavage%2B1997&aq=f&aql=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=247441816081018338116015518101010147812628512.4.2.10.7.3.15.414710&bav=cf.osb&fp=b5e84013c5ddeb6d&biw=1024&bih=272).
- Hernández Meléndrez, Ederlys. (n.d.). Administración de Riesgos en Auditoría. Retrieved February 8, 2012, from <http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bool=and&query=http%3A%2F%2Fwww.gestiopolis.com%2Fcanales8%2Ffin%2Fadministracion-de-riesgos-en-auditoria.htm&buscar=Buscar>.
- Informe Coso: COMMITTEE OF SPONORING IRGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION.* (1992). .
- Ley Tributaria, Decreto Ley No.159.* (n.d.). .
- Martines García, F. (2000). *Identificación y Evaluación de Riesgos*. España: Fundación MAPFRE Estudios Instituto de Seguridad Integral.

- Pérez Serrabona, Fernando. (1998). Gerencia de Riesgos. Retrieved February 8, 2012, from <http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bool=or&nb=1&query=http%3A%2F%2Fdefinicion.de%2Friesgo%2F&buscar=Buscar>.
- Pérez, Noelvys. (2008). *Propuesta de un modelo de Identificación de los Riesgos de Control Interno para la Empresa Azucarera de Caracas Cienfuegos*.
- Peyrolón, Pablo. (1997). *Corrupción: la historia de una relación institucional*. Universidad de Basilea Suiza. Political Corruption. (1997). , 122.
- Ramo Baissalier, Ramon. (2000). Gestión de Riesgos. *Centro de Información Bancaria y Económica CIDE*, (Enero Marzo). Retrieved February 8, 2012, from <http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bool=or&nb=1&query=http%3A%2F%2Fprocemconsultores.com%2Fservicio%2Fgestion-de-riesgos%2F&buscar=Buscar>.
- Resolución 235/2005 Norma Cubanas de Información Financiera del MFP*. (n.d.). .
- Resolución 294/2005 Modifica la Resolución No. 235/2005 del propio MFP*. (n.d.). .
- Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica de Cuba*. (n.d.). .
- Resolución Económica del VI Congreso del PCC*. (2011). .
- Resolución 297/2003 Ministerio de Finanzas y Precios*. (n.d.). .
- Riveira Rico, José M<sup>º</sup>. (2001). Prevención de riesgos. Implantación de un sistema efectivo de control del riesgo operacional en la empresa. Retrieved February 8, 2012, from <http://www.monografias.com/trabajos13/progper/progper.shtml>.
- Rojas Gutiérrez, Renan. (2001, October). *Revista Protección y Seguridad*. 47, 279. Retrieved February 8, 2012, from <http://www.monografias.com/trabajos36/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales2.shtml>.
- Sardiñas Morffi, Leidy. (2010). *El componente Riesgo en la Empresa Taxis Cienfuegos*.
- Tablada Pérez, Carlos. (1987). *El pensamiento económico del Che Guevara*. La Habana: Casa de las Américas.
- Willian L, Capman. (2006). *Procedimientos de Auditoria*. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Buenos Aires.

*Anexos*



## GUÍA DE DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO DE LA CONSULTORIA CANEC. SA

	<b>Componente Evaluación de Riesgos</b>
	<p><b>a) Identificación del riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si están identificados mediante documento (un plan de medidas contra riesgos o similar) los puntos mayormente vulnerables en los objetivos básicos de la entidad (fundamentalmente en las actividades de su objeto social), tanto por agentes y circunstancias internas como externas.</li> <li>• Si están identificados mediante documento los puntos vulnerables de las actividades clave para el apoyo a los objetivos básicos, especialmente aquéllas cuyo incumplimiento puede originar severas penas y pérdidas.</li> <li>• Si están elaborados los procedimientos para ejecutar la identificación y estimación de los riesgos, para la determinación de los objetivos de control y para la detección del cambio con el fin de anticiparse a la materialización de los riesgos.</li> <li>• Si están precisados los puntos débiles, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades (Matriz DAFO).</li> <li>• Si al identificar los riesgos se sigue un proceso iterativo y dinámico, integrado a la política, estrategia y a los planes y coyunturas actuales de la entidad o si se hace con criterio estático, sobre la base de fórmulas generales. Ver documentos al respecto de diversos años.</li> <li>• Si se plasman los riesgos de forma teórica e indefinida o si conllevan a medidas concretas.</li> <li>• Si sólo se identifican como riesgos los posibles hechos constitutivos de delito, indisciplinas y corrupción.</li> <li>• Si están incluidos: los riesgos contra la salud y el bienestar de los trabajadores, los riesgos imputables a insuficiencia de los jefes o a la falta de seguridad, contra terceros, contra la protección al consumidor y contra el entorno; protección y controles tanto en los medios físicos como en los intangibles; los riesgos que ponen en peligro actividades de la defensa del país e investigaciones tecnológicas de avanzada, etc.</li> <li>• Si se tiene en cuenta los riesgos por obsolescencia tecnológica, por falta de asimilación superior de las argumentaciones de la entidad sobre los cambios organizativos indispensables y otras propuestas de la entidad, por envejecimiento del personal y falta de política de reemplazo, etc.</li> <li>• Si en la identificación de los riesgos así como en los procesos posteriores de su estimación y control participan todos los trabajadores y todas las instancias de dirección y si todos están conscientes de su compromiso en la evitación de los mismos.</li> <li>• Si la entidad ha confeccionado un mapa o catálogo de riesgos, específico a su naturaleza y características, aunque en la actualidad no se presenten, pero que pueden aparecer en cualquier momento, si las condiciones internas o externas facilitarían su materialización.</li> </ul> <p>Los consultores pueden utilizar los temas que a continuación se exponen para confirmar este aspecto. No hay que desarrollar qué, quién, cómo, cuándo, dónde, para qué y por qué de cada aspecto, ni si han ocurrido situaciones indeseables, sino si la entidad ha identificado qué puede conspirar en el futuro contra cada aspecto por comisión u omisión, y si algo de mayor importancia, a juicio de los consultores, no ha sido considerado. El análisis de estos aspectos durante las entrevistas y en la evaluación de las encuestas y documentos, arroja luz sobre el grado de importancia que la entidad presta a la prevención de riesgos y en</p>

consecuencia, qué ineficiencia, comisión de delitos y daños en general pueden producirse.

### **Asociados al objeto social**

- Políticas (modos de ser y de comportarse la entidad).
- Estrategias de proyección y desarrollo (carpeta de productos o servicios, incremento de debilidades y amenazas, disminución de fortalezas y oportunidades, objetivos estratégicos, objetivos del plan anual, cambios a realizar, proyecciones financieras).
- Interrelaciones con entidades de igual perfil
- Desarrollo y ampliación del objeto social, sin violaciones
- Atrasos, inexistencia y errores en los planes y programas de producción, servicios, ventas, abastecimiento, mantenimiento, transporte, etc.
- Implicaciones de la crisis económico-financiera global

### **Asociados a la actividad comercial**

- Recepción y expedición de bienes
- Expedición de mercancías
- Ambiente comercial, materiales promocionales, marketing y ventas, evaluación de los competidores
- Servicio al cliente: definición de los horarios de servicio, política de trato adecuado, precios aprobados, servicios de post venta, garantía.
- Política de cierre de áreas de venta y de servicios cuando falta personal.
- Protección al consumidor
- Aseguramiento: función activa o pasiva en las compras, control de los suministradores, práctica del máximo y mínimo, calidad de las materias primas acorde a la calidad del producto terminado.
- Logística de almacenes: tamaño, distancia, equipos de carga, mobiliario, ordenamiento, limpieza, recorrido mínimo, normas de almacenaje por tipo de productos, etc.
- Reclamaciones a los proveedores
- Cobros y pagos
- Control de los pagos anticipados y de los remanentes
- Contratación económica precisa
- Apertura de relaciones con clientes y proveedores

### **Asociados a la producción de bienes y servicios**

- Descripción de los procesos productivos, los cuellos de botella, el suministro de materias primas y materiales a las máquinas, el movimiento de la producción en proceso y de los productos terminados.
- Equipamiento obsoleto y su costo de mantenimiento
- Normas de calidad: su control, su conocimiento por los trabajadores, comparación con la calidad de competidores, ajuste a normas internacionales.
- Normas de trabajo: su control, su conocimiento por los trabajadores
- Normas de consumo: su control, su conocimiento por los trabajadores
- Revisión y ajuste de las normas
- Documentos rectores deficientes en cuanto a diseño, tecnología, almacenamiento, materias primas, transportación, mantenimiento, etc.
- Contradicciones entre el control de la calidad y la fluidez del proceso.

### **Asociados a los recursos humanos**

- Conocimiento, idoneidad, profesionalidad, sensibilidad y tacto en el trabajo profesional

- Política y procedimientos relacionados con el empleo: captación, ingreso, permanencia, promoción, salarios estimulantes según la complejidad y responsabilidad, salarios vinculados a la productividad y ahorro.
- Normación, organización, control de la disciplina tecnológica y sus efectos sobre la calidad, los costos y la competitividad.
- Dominio de la documentación tecnológica por parte de los trabajadores
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Condiciones y régimen de trabajo y descanso en relación con la eficiencia
- Control del personal: asistencia, aprovechamiento, tiempo trabajado, tratamiento de las interrupciones, del personal disponible, recalificación
- Rotación del personal en las funciones clave
- Capacitación, entrenamiento
- Facilidad para mejoras de plaza y salario
- Atención a los trabajadores: reclamaciones, quejas, conflictos laborales, embarazadas, enfermos, jubilados, familiares, dificultades eventuales, recreación, superación cultural
- Relaciones con las escuelas formadoras de técnicos
- Equipos de protección personal de los trabajadores
- Comisión de Seguridad y Salud del Trabajo
- Estado higiénico sanitario de los medios y lugares
- Ropa, calzado y medicamentos específicos

#### **Asociados a la actividad económica**

- Control contable
- Control de costos
- Control financiero
- Control de la caja
- Comisión de divisas
- Control interno
- Inventarios
- Planificación
- Estadística
- Política de precios.
- Control de las nóminas
- Análisis de eficiencia económica y existencia de política de optimización de los recursos
- Análisis de los estados financieros
- Custodia de los registros por el tiempo indicado
- Auditorías
- Operaciones bancarias y conciliaciones
- Protección de modelos y cuños
- Control del uso de los recursos para los fines autorizados
- Control del uso del fondo para pagos menores
- Funciones consecutivas separadas en distintas personas
- Pólizas de seguro

#### **Asociados a la seguridad informática**

- Existencia del Manual de Seguridad Informática
- Seguridad física de los equipos de procesamiento de la información
- Protección contra golpes, agua, sol, polvo, rayos, fallas eléctricas.
- Controles de acceso digital y físico a intrusos

- Controles sobre software
- Controles de las operaciones del proceso de datos
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones
- Controles de las aplicaciones
- Programas antivirus
- Salvas de seguridad y continuidad del servicio en caso de contingencias
- Manual del usuario
- Manejo de los equipos y programas por parte de inexpertos
- Tratamiento a la información sensible: riesgo por corrupción, sabotaje, indolencia, descuido eventual, desconocimiento, incapacidad personal.
- Programa anual para el chequeo del plan: auditorías e inspecciones

#### **Asociados a los métodos y estilos de dirección**

- Trabajo con los cuadros: control de expedientes, atención personalizada, política de promoción, atención a la reserva
- Control y análisis de los métodos y estilos
- Complejidad de la estructura
- Consejo de Dirección, despachos, recorridos de los dirigentes por las dependencias, planificación del trabajo
- Funcionamiento de los órganos consultivos
- Decisiones unipersonales o colegiadas
- Presencia de los jefes en las áreas de trabajo
- Centralización, descentralización, coordinación entre la máxima autoridad y los demás dirigentes
- Estímulo a la cooperación interna, falta de motivación
- Dispersión de las normativas jurídicas
- Innovadores y racionalizadores
- Proyección estratégica y planificada o soluciones operativas
- Competencia y experiencia de los jefes
- Disposición de los jefes a la superación técnica y general
- Comunicación con los trabajadores
- Rapidez en resolver los problemas, trabas burocráticas
- Austeridad personal y accesibilidad
- Cohesión con el sindicato, el PCC, la UJC y los trabajadores en general, asimilación de sus criterios, imposición de cambios o participación en las decisiones

#### **Asociados a la protección física**

- Plan de prevención de riesgos (entre ellos, si los problemas detectados no están previstos en el plan).
- Preparación y control al personal de custodia
- Acceso a los registros y a las áreas de activos y servicios
- Sistema de alarma
- Estado de los cierres, sellaje, paredes y techos
- Control de las llaves en poder de los trabajadores
- Custodia y traslado de dinero
- Correspondencia entre las cartas porte y las hojas de ruta (horarios, distancia, normas de consumo de combustible)
- Coordinaciones con la PNR para acciones de prevención
- Control del pañol
- Chequeo del estado de los inmuebles y redes técnicas
- Protección contra incendios y factores climatológicos
- Atención a la protección ambiental

	<p><b>b) Estimación del riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se ha estimado la frecuencia con que se pudieran presentar los riesgos identificados, o sea, las veces que pudieran ocurrir realmente dentro de un año (la probabilidad de que ocurran puede ser un número absoluto o calificarla como alta, media o baja).</li> <li>• Si se ha valorado la pérdida que podría ocurrir por cada tipo de situación, para priorizar la atención sobre los más costosos.</li> <li>• Si como consecuencia de los dos aspectos anteriores existe una relación de riesgos por orden descendente de posible pérdida en un período determinado.</li> </ul>
	<p><b>c) Objetivos de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los riesgos o peligros identificados han sido reflejados en un plan de medidas por orden de importancia dentro de cada área, si se analizan y se programa la neutralización de las condicionantes que favorecen su materialización, definiendo ejecutores, recursos, acciones asociadas a la tarea y tiempo o fecha de ejecución.</li> <li>• Si están determinados los puntos clave de control dentro de cada medida y los procedimientos detallados de cómo y cuándo hacer los controles para evaluar el cumplimiento y adecuación de la ejecución.</li> <li>• Si están determinadas las personas, distintas a los ejecutores, que realizarán los controles sobre los puntos clave, por delegación o por facultad propia.</li> <li>• Si se tiene en cuenta que las medidas sean razonables, al menor costo posible, atendiendo a la magnitud de la posible pérdida por los riesgos emergentes (robo, despilfarro, mal uso, destrucción).</li> </ul>
	<p><b>d) Detección del cambio</b></p> <p>Si la entidad tiene personal y recursos de información destinados a captar los cambios y otros acontecimientos ocurridos o inminentes de ocurrir en el entorno interno y externo, cuya aparición motiva a tomar decisiones para adaptar las estrategias y planes anteriores concebidos para alcanzar sus objetivos. Para llegar a una conclusión sobre este asunto, el consultor podrá inquirir acerca de las reacciones de la entidad cuando ocurren situaciones como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cambios de las legislaciones, reglamentos, normas, autoridades, escenarios económico-financieros, presupuestos, tecnologías, incremento de la demanda, preferencias de los clientes, competencia, precios, tasas de cambio, introducción de sofisticados sistemas de información, etc.;</li> <li>- aparición de crisis externas y su incidencia en la entidad;</li> <li>- tensiones internas y presiones externas originadas por un crecimiento acelerado de la propia entidad;</li> <li>- asimilación de nuevas líneas de productos y servicios que generalmente desajustan el sistema de control y exigen cambio de estructuras, incremento de personal sin experiencia, etc.;</li> <li>- reducciones de personal por racionalización que alteran la separación de funciones y el nivel de supervisión;</li> <li>- exceso o defecto de la información debidos a reorganizaciones, con la posible secuela de decisiones incorrectas;</li> <li>- cambios en los criterios de actuación de la dirección sobre autorizaciones, aprobaciones, registros, clasificaciones, verificaciones, custodia, etc.</li> <li>- cambios en los propios riesgos por aumentar o disminuir su ocurrencia y las posibles pérdidas (si se modifican los controles sobre los riesgos acorde a los cambios habidos en ellos).</li> </ul>

## **ANEXO (b)**

### **Entrevista al Técnico en Gestión Económica para Inventarios:**

1. ¿Conoces los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de tu trabajo?
2. ¿Recibe usted diariamente los documentos de entrada y salida de productos del almacén?
3. ¿Las actas de responsabilidad material se encuentran actualizadas?
4. ¿Realiza usted alguna transacción en el sistema de inventarios que no este respaldada por los documentos primarios?
5. ¿Realiza usted el cuadro diario de las cuentas de inventario?
6. ¿Mantiene usted a su disposición un archivo pasivo para mantener seguro la documentación de contabilidad?
7. ¿Los documentos de almacén como transferencias, vales para insumos y demás están numerados consecutivamente?

## ANEXO (c)

### Entrevista al Dependiente de Almacén:

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

## **ANEXO (d)**

### **Entrevista al Técnico en Gestión Económica que atiende AFT y Efectivo en Caja:**

1. ¿Conoces los riesgos que pueden poner en peligro las metas de tu trabajo?
2. ¿Cómo usted controla los activos fijos tangibles por áreas?
3. ¿Realiza usted la depreciación mensual de los AFT?
4. ¿Cada que tiempo usted realiza el conteo del 10%?
5. ¿Está actualizado el submayor de los AFT?
6. ¿A parte de usted existe acceso de personal al área que ocupa la caja fuerte?
7. ¿Ha tenido usted efectivo acumulado en la caja sin depositar?
8. ¿Alguien más conoce la combinación de la caja, además del cajero?
9. ¿Le realizan a usted arqueos sorpresivos?

## ANEXO (e)



### Encuesta a los trabajadores de la Empresa Provincial Especializada Gastronomía y Mercaditos Cienfuegos.

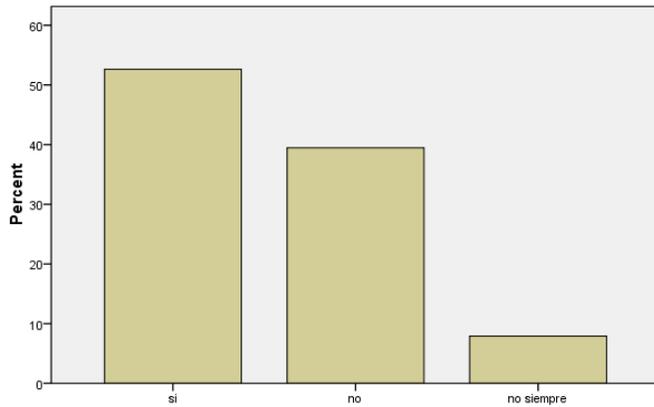
Para identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Por favor marque con una X una de las preguntas que aparecen a continuación:

No	Preguntas	Si	No	No Siempre
1.	Se analiza en las asambleas de afiliados el Sistema de Control Interno.			
2.	Se toman en cuenta el criterio de los trabajadores para la elaboración del Plan de prevención de Riesgos.			
3.	Hay preocupación y se ocupa la Dirección por la solución de los problemas del trabajador.			
4.	Están los dirigentes suficientemente calificados para el desempeño de sus funciones.			
5.	Existe conocimiento de la Resolución 60/2011 sobre el Control Interno.			
6.	Se trabaja por la introducción de nuevas resoluciones.			
7.	Se realizó el diagnóstico de los objetivos de control con los trabajadores.			
8.	El ingreso de los trabajadores esta vinculado a los resultados finales de la Producción y los Servicios.			
9.	Hay preocupación por evitar los accidentes de Trabajo.			
10.	Los trabajadores se desempeñan con el máximo de productividad.			
11.	Hay preocupación por la atención al hombre.			
12.	El colectivo trabaja en base a un presupuesto de ingresos y gastos que lo conocen los Jefes y los trabajadores.			
13.	La disciplina es un rasgo del Colectivo Laboral.			
14.	Las indicaciones de trabajo se reciben a tiempo y con precisión.			
15.	Se realizan acciones de control para evitar posibles manifestaciones negativas.			

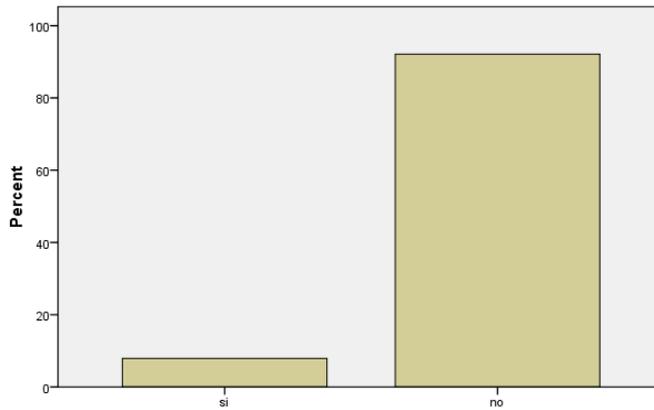
## ANEXO (f)

Realización de asambleas de afiliados el Sistema de Control Interno



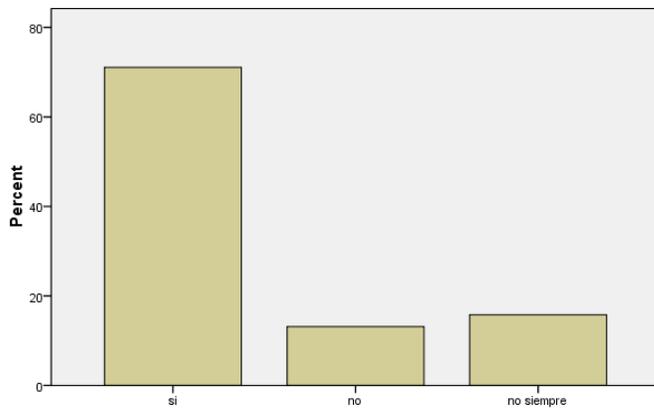
Realización de asambleas de afiliados el Sistema de Control Interno

Criterio de los trabajadores para el plan de prevención



Criterio de los trabajadores para el plan de prevención

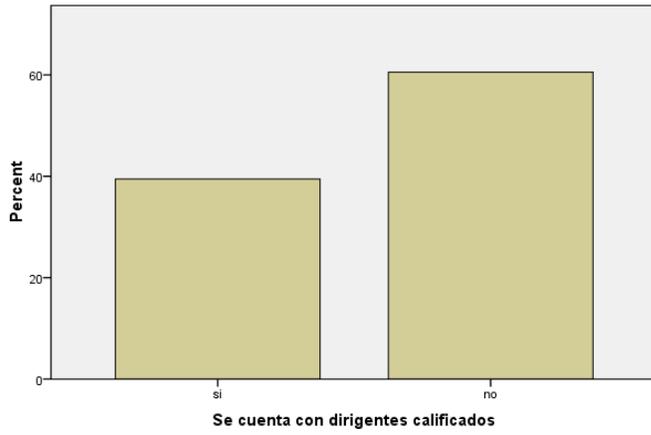
Preocupación de la dirección por la soluc problemas de trabajadores



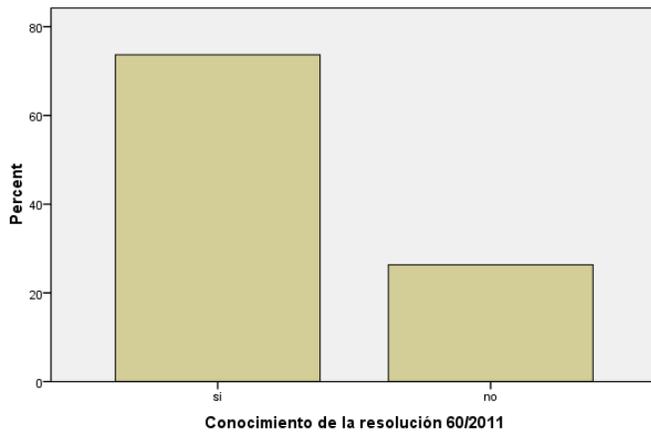
Preocupación de la dirección por la soluc problemas de trabajadores

## ANEXO (g)

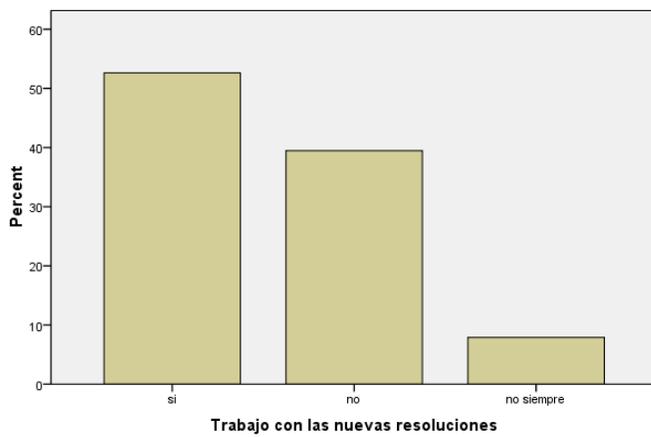
Se cuenta con dirigentes calificados



Conocimiento de la resolución 60/2011

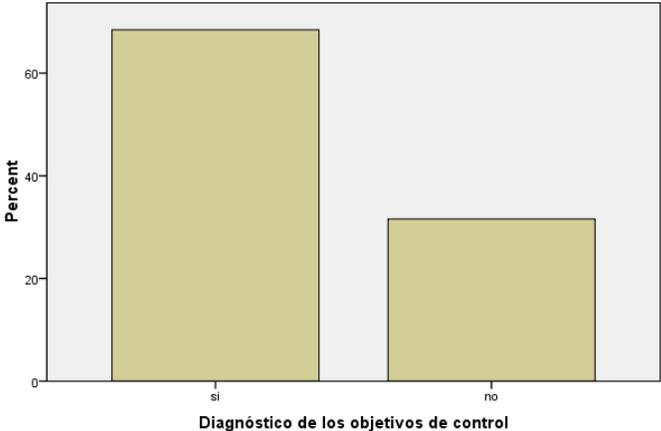


Trabajo con las nuevas resoluciones

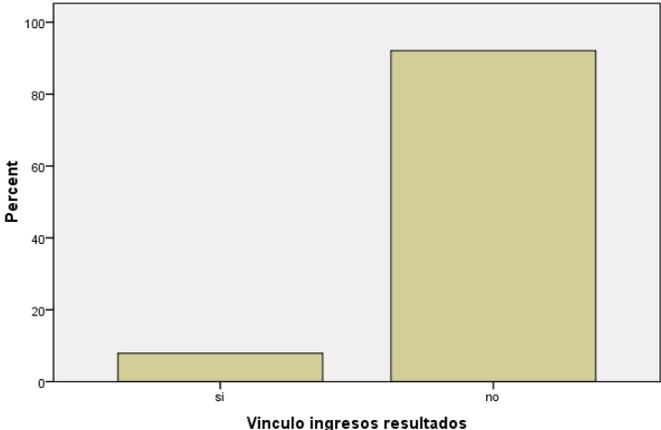


# ANEXO (h)

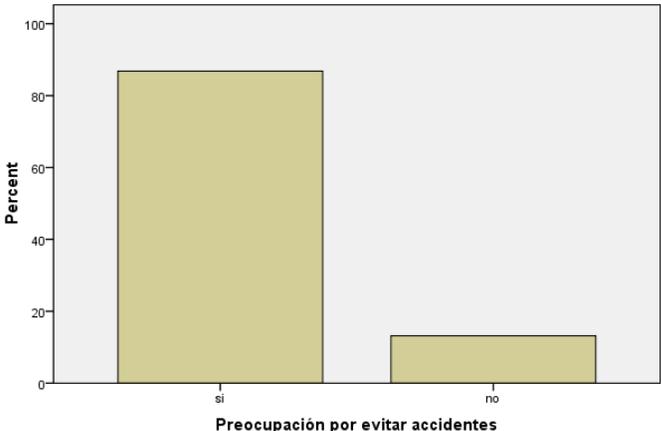
Diagnóstico de los objetivos de control



Vinculo ingresos resultados



Preocupación por evitar accidentes

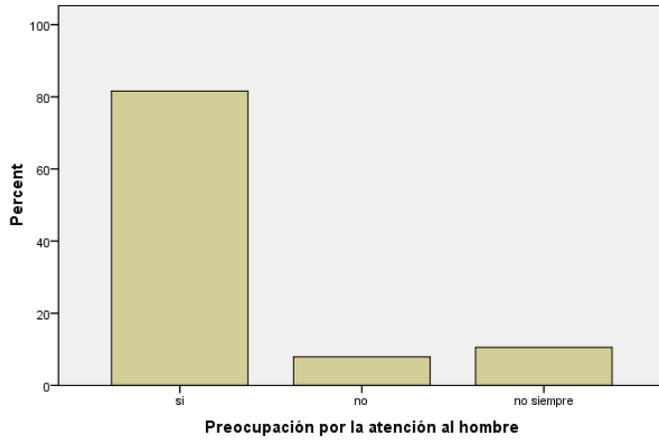


## ANEXO (i)

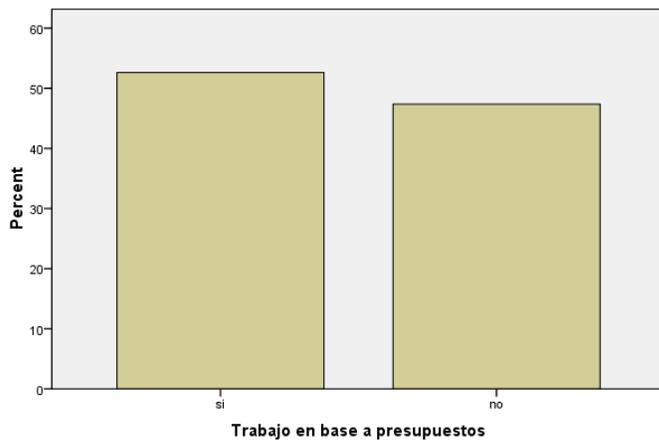
Máxima productividad de los trabajadores



Preocupación por la atención al hombre

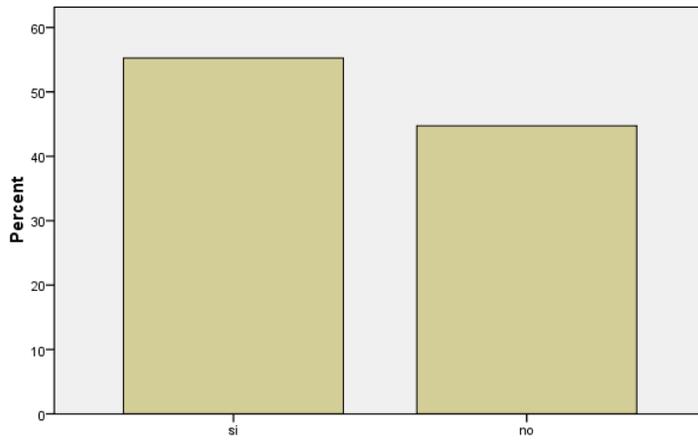


Trabajo en base a presupuestos



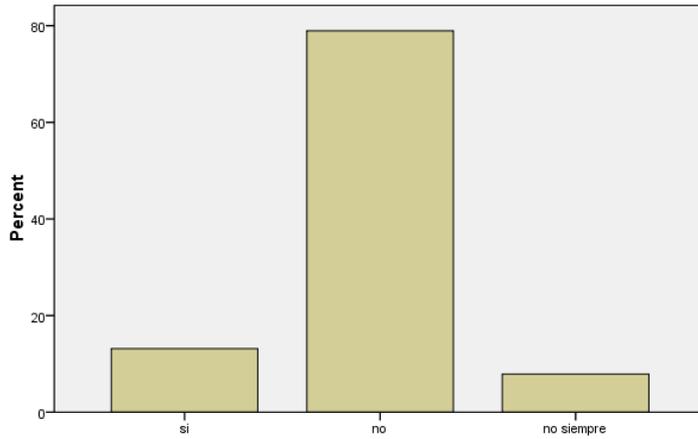
## ANEXO (j)

La disciplina es un rasgo del Colectivo Laboral



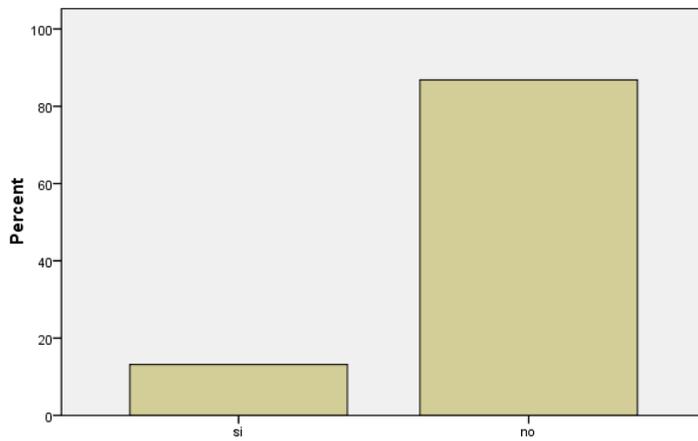
La disciplina es un rasgo del Colectivo Laboral

Indicaciones de trabajo precisas y a tiempo



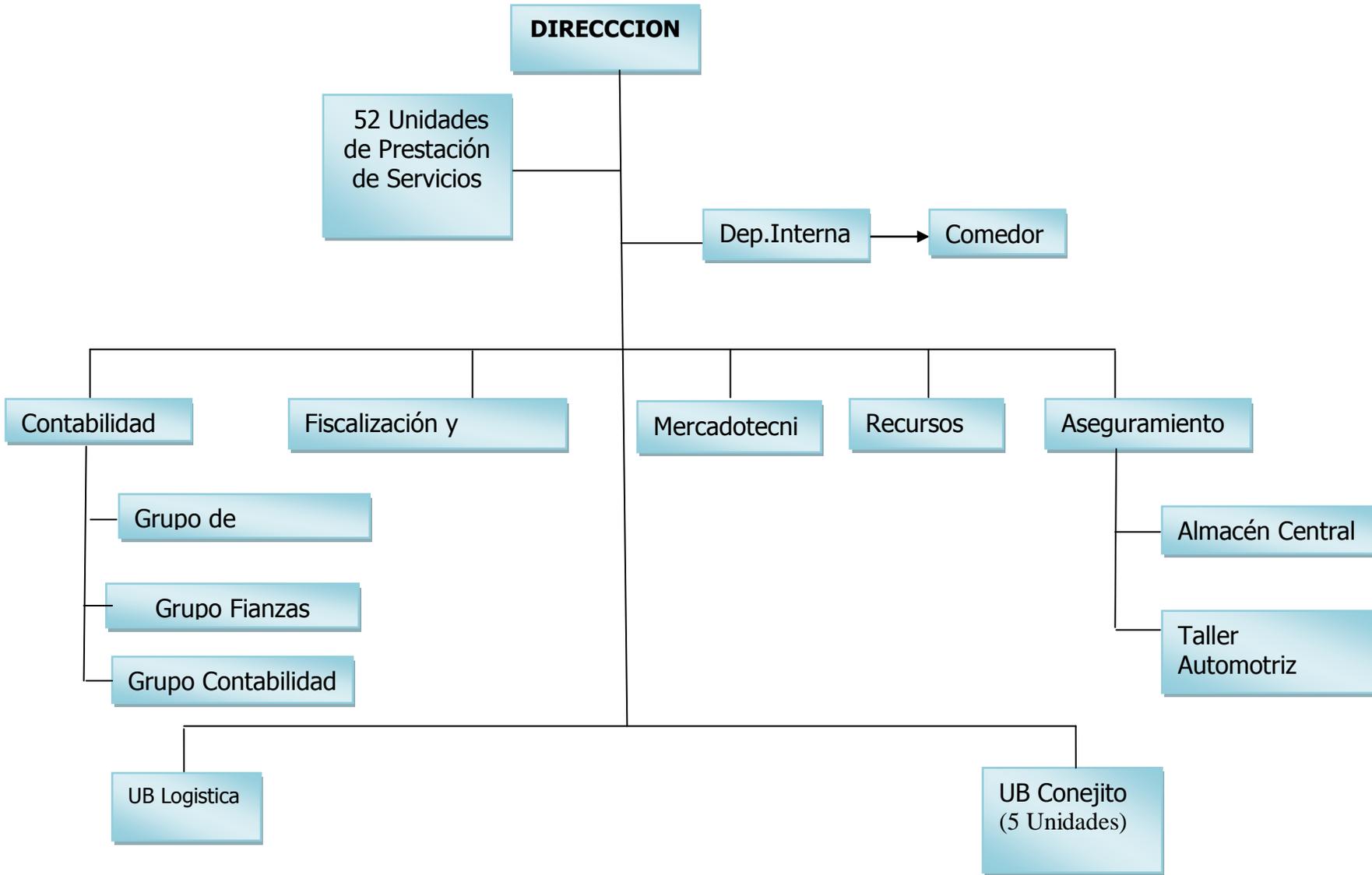
Indicaciones de trabajo precisas y a tiempo

Realización de acciones de control



Realización de acciones de control

Anexo (k)



### Anexo (I)

<b>Área: Dirección</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ex t</b>	<b>Int .</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones fundamentales en el proceso de dirección.		X	Verificar los canales que tienen los trabajadores para plantear sus inquietudes y participar en la dirección.
<b>2</b>	Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan cambios forzosos de la estrategia y procedimientos	X		Comprobar la inscripción a la gaceta oficial y finanzas al día así como su aplicación y la adquisición de otras legislaciones.
<b>3</b>	Realizar actividades no contenidas en el objeto social		X	Verificar que se cumpla lo establecido en su objeto social y se analizan los contratos en el Comité de Contratación
<b>4</b>	No realizar un adecuado análisis de los productos que se decomisan según el procedimiento establecido para ello		X	Verificar a través de inspecciones, que se hagan los muestreos por el departamento de calidad a las materias primas y productos terminados y exista la documentación establecida, para los decomisos. Comprobar el cumplimiento de lo establecido para decomisos y mermas.
<b>5</b>	No dejar plasmado en las actas de los Consejos de Dirección los acuerdos que se hallan hecho		X	Chequear que quede registrado en las actas de los consejos de dirección los acuerdos tomados

### Anexo (m)

<b>Área: Cuadros</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ex t</b>	<b>Int .</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	Pérdida de valores éticos y morales de los cuadros, dirigentes y funcionarios.		X	Comprobar que se rinda cuenta en la comisión de cuadros, los directivos y funcionarios en función del cumplimiento de los preceptos del código de ética.
<b>2</b>	No fomentar y cumplir con la disciplina, con el respeto y la lealtad consientes al Partido la Constitución y demás leyes.		X	Comprobar que se evalúe el cumplimiento de la disciplina el respeto y demás leyes de los cuadros, dirigentes y funcionarios.
<b>3</b>	Falta de conocimiento de los cuadros y dirigentes en la preparación para la Defensa.		X	Chequear que se cumpla el programa de preparación para el año de Instrucción.
<b>4</b>	No tener conocimientos de los sucesos extraordinarios, que posibiliten la toma de decisiones.		X	Verificar sistemáticamente el cumplimiento del flujo informativo

**Anexo (n)**

<b>Área: Fiscalización y Control</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ex t</b>	<b>Int .</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	No supervisar y hacer acciones de control al Sistema de Control Interno		X	Comprobar si se hacen acciones de control y si se eliminan las deficiencias detectadas
<b>2</b>	No realizar las actividades de Regulación y Control planificadas por parte de las Direcciones Funcionales a la base.		X	Comprobar que se cumple el programa de Supervisión y Control a las unidades Empresariales de Base
<b>3</b>	No mantener informado a los trabajadores sobre los resultados de la auditoria, inspecciones.		X	Supervisar que se informa oportunamente a los trabajadores sobre los resultados de las auditorias
<b>4</b>	No Actualización y deficiente control y fiscalización del plan de prevención.		X	Comprobar si se revisa el plan de prevención y si este se actualiza cuando existan dificultades. Verificar las medidas a aplicar realizándose el autocontrol para medir la efectividad del Plan.
<b>5</b>	No discutir el Plan de prevención con los trabajadores		X	Comprobar el dominio del plan de prevención de los trabajadores
<b>6</b>	No evaluar y tramitar las quejas y denuncias		X	Comprobar que se utiliza el procedimiento establecido para el análisis de las quejas y denuncias
<b>7</b>	No chequear los planes de medidas que resulten de las auditorias y las inspecciones		X	Revisar si se evalúa periódicamente el plan de medidas, actualizar según corresponda y chequear el cumplimiento.

**Anexo (o)**

<b>Área: Seguridad y Protección</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ex t</b>	<b>Int .</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	No tener elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado por los 5 sub. Sistemas de la actividad.		X	Verificar si se actualiza el plan de seguridad y protección y si se efectúan las visitas a las áreas según programa.
<b>2</b>	Violación de las medidas de Seguridad, por la entrada y salida de personas ajenas a la empresa en la recepción.	X	X	Comprobar a través de inspecciones que se lleven los controles en los libros habilitados de las personas que entran, con todos los datos que llevan, que no tengan.
<b>3</b>	No hacer entrega al terminar y comenzar el servicio de guardia.		X	Chequear que se entregue la guardia correctamente en los horarios establecidos.
<b>4</b>	Abandonar el servicio de guardia los oficiales de la misma.		X	Chequear mediante recorridos nocturnos.

**Anexo (p)**

<b>Área: Defensa</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ext</b>	<b>Int</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	No mantener actualizados los Planes establecidos para la Defensa y de Reducción de Desastre		X	Comprobar que se cumple con la legislación y la documentación para la preparación para la Defensa y la Reducción de Desastre
<b>2</b>	Pérdidas provocadas por huracanes, intensas lluvias y otros desastres naturales.	X	X	Verificar a través de chequeos que se le de cumplimiento a las medidas adoptadas en los planes previstos, para enfrentar fenómenos atmosféricos.

**Anexo (q)**

<b>Área: Seguridad Informática</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ext</b>	<b>Int</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	No existir un plan de Seguridad Informática para proteger la tecnología de la información.		X	Comprobar que exista un plan de Seguridad Informática y se cumplan las medidas previstas en el mismo.
<b>2</b>	No tener establecidos los mecanismos para el control y supervisión de los medios de computación.		X	Verificar y evaluar que se empleen modelos establecidos para la Seguridad Informática.
<b>3</b>	Falta de aterramiento y protección eléctrica.		X	Chequear el uso de los activos informáticos, la red y el correo electrónico.
<b>4</b>	Uso indebido de los recursos informáticos, red y el correo electrónico.		X	Comprobar las gestiones para la adquisición de las fuentes y aterramiento para la red.

**Anexo (r)**

<b>Área: Mercadotecnia</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ext</b>	<b>Int</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	No existe Manual de Identidad Corporativo.		X	Revisar que se haga el Manual de Identidad Corporativo.
<b>2</b>	No se desarrollan todas las funciones de la mercadotecnia.		X	Verificar que se desarrollen todas las funciones para la actividad de mercadotecnia ya que existe estructura y plantilla para la misma.
<b>3</b>	Lentitud de la aprobación de los precios por el ministerio de MFP.	X		Comprobar que se cumple con el calendario de entrega para la aprobación por el MFP.
<b>4</b>	Existe problema con los envases y embalajes, presentando dificultades en el etiquetado, papel retractilado, jivas, servilletas.	X	X	Comprobar gestiones para adquirir envases y embalajes, etiquetado, papel retractilado, jivas, servilletas.
<b>5</b>	No se desarrolla las actividades de investigación y desarrollo de mercado.		X	Revisar que desarrollen las actividades de investigación y desarrollo de mercado.
<b>6</b>	El sistema de información diario no recoge la satisfacción de los clientes ni mide la calidad de los servicios		X	Comprobar periódicamente la satisfacción de los clientes y la calidad de los servicios de el sistema de información
<b>7</b>	No cumplir el programa de atención a las unidades para revisar los servicios.		X	Comprobar que se cumple el programa de atención a las unidades y se controlan las medidas dejadas.
<b>8</b>	No concordancia con la actividad fundamental, modalidad del autorizo comercial, vencidos		X	Verificar el certificado de los autorizo comerciales entregados a las unidades, que estén acreditados.
<b>9</b>	Ingerir bebidas alcohólicas, drogas o productos químicos o ambas que afecten la integridad del ser humano en las unidades donde presten servicios de bebidas alcohólicas	X	X	Chequear en las unidades donde se vendan bebidas alcohólicas el consumo de drogas o ambas
<b>10</b>	No existencia de un sistema de gestión de la calidad con enfoque al cliente.		X	Verificar que se cumple con el cronograma de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad así como su cumplimiento.
<b>11</b>	No velar el cumplimiento de las normas de consumo establecidas y desvío de recursos.		X	Comprobar mediante controles que se cumpla con las normas de consumo establecidas y que estén actualizadas las tarjetas de los productos contra la producción terminada.

**Anexo (s)**

<b>Área: Recursos Humanos</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ex t</b>	<b>Int .</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	No tener las competencias de los puestos de trabajo y evaluar el cumplimiento de las mismas.		X	Comprobar que existen y se chequean las matrices de competencias o perfiles de trabajo por cargos.
<b>2</b>	No realizar la evaluación del desempeño con la calidad requerida.		X	Supervisar el proceso de evaluación del desempeño y la calidad de las evaluaciones.
<b>3</b>	Indisciplinas por el desconocimiento o por violación de Reglamento Disciplinario Interno		X	Comprobar por pruebas de que existan evidencias de que se haya analizado discutido y aprobado por los trabajadores el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo.
<b>4</b>	Pérdida de los valores morales y patrióticos.		X	Comprobar a través de muestreos que se capaciten a los trabajadores en conferencias o seminarios sobre los valores.
<b>5</b>	Disminución de la productividad no cumpliendo con la correlación salario medio.		X	Verificar con muestreo que se busquen vías para lograr un aumento de la productividad cumpliendo con la correlación salario medio
<b>6</b>	Falta de capacitación del Comité de Expertos		X	Verificar que el Comité de Experto este bien capacitado.
<b>7</b>	No correspondencia del cargo con el grupo de escala		X	Revisar en las plantillas de cargo la correspondencia del cargo con el grupo de escala
<b>8</b>	No realizar estudios de organización del trabajo y de aprovechamiento laboral.		X	Comprobar que se hacen estudios de carga y capacidad así como de aprovechamiento de la jornada laboral.
<b>9</b>	No tener identificado casos de nepotismo y familiaridad.		X	Comprobar a través de controles que se encuentre actualizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad en cada una de las UEB y las direcciones de la empresa y que

				las mismas no se incrementen
<b>10</b>	Que existan trabajadores ficticios en las nominas.		X	Comprobar que se revisan las nominas y que existe la revisión y contrapartida de las firmas.
<b>11</b>	Falsificación de firmas en el registro de entrada y salida.		X	Verificar a través de controles que los registros de firmas no se hallan falsificados por otros trabajadores.
<b>12</b>	No tener hecho el levantamiento de riesgos de Seguridad y Salud del trabajo.		X	Comprobar a través de chequeos que los trabajadores conozcan las medidas de seguridad y salud del trabajo, para evitar accidentes. Verificar a través de chequeos que los trabajadores cumplan con el uso de los medios de protección.
<b>13</b>	No tener suficientes acciones de capacitación fundamentalmente en materia económica, calidad, control interno y dirección.	X	X	Verificar que se cumple el plan de capacitación fundamentalmente en materia económica.
<b>14</b>	No tener implantado el Sistema e atención al hombre		X	Comprobar que se hacen acciones de atención al hombre y se cumple con el programa.
<b>15</b>	Mala aplicación de los sistemas de pago y no evaluación de los mismos.		X	Comprobar por pruebas que se analice en el consejo de dirección la evaluación que se realiza de la efectividad de los cálculos de los sistemas de pago.

**Anexo (t)**

<b>Área: Economía</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ex t</b>	<b>Int .</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	Procesar la documentación sin los datos de uso obligatorio.		X	Supervisar que se cumple con todos los modelos y los mismos tienen los datos de uso obligatorio.
<b>2</b>	No entrega en fecha de la información primaria para el cierre de Balance Financiero.		X	Verificar que se exige y controla la entrega de la información en el tiempo así como que se toman medidas ante incumplimientos.
<b>3</b>	No tener actualizado y no trabajar por los manuales de procedimientos de la actividad económica.		X	Comprobar que se trabaja por los manuales y procedimientos actualizados para la contabilidad.
<b>4</b>	Incumplir el chequeo del 10 % de los Activos Fijos Tangibles.		X	Verificar que se ejecuta el chequeo del 10% de los AFT.
<b>5</b>	Demora en la recepción de facturas.		X	Comprobar que se entrega en fecha las facturas y se analizan los incumplimientos así como supervisar las conciliaciones realizadas.
<b>6</b>	Perdidas de útiles y herramientas por no existir el control adecuado de los mismos.		X	Comprobar por pruebas que se encuentre definida la responsabilidad individual de cada uno con relación a su custodia, que este el control de los mismos actualizado.
<b>7</b>	Presentar cuentas envejecidas sin hacer las gestiones adecuadas.		X	Verificar que se concilia y se hacen gestiones de cobros.
<b>8</b>	Tener pagos anticipados envejecidos.	X	X	Comprobar que se revisa y se hacen gestiones para eliminar los anticipos.
<b>9</b>	No cumplir todo lo establecido en la disciplina de caja.		X	Comprobar que se cumple los procedimientos de caja.
<b>10</b>	No concordancia de la información de los siguientes indicadores Ventas Minoristas, Ventas Mayoristas, Circulación Mercantil, Indicadores de eficiencia, Estado de Resultado, así como Indicadores de trabajo y salario.		X	Comprobar que las informaciones que se emitan cuadren con los Estados Financieros y concuerden con los registros primarios.

### Anexo (u)

<b>Área: Energía</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ex t</b>	<b>Int .</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	No cumplir con el índice plan de consumo de portadores energéticos por actividad.		X	Verificar que se trabaja por cumplir con el índice de consumo y se hacen los controles establecidos para garantizar los indicadores de eficiencia.
<b>2</b>	No existir una persona encargada del control de las tarjetas magnéticas y no poseer un listado de las personas autorizadas a la recogida de las tarjetas y sus asignaciones.		X	Comprobar que exista una persona encargada del control de las tarjetas y tener un listado de las personas autorizadas a la recogida de las mismas.
<b>3</b>	No tener establecidas las normas de consumo para todos los equipos.		X	Chequear que se establezcan las normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisen.
<b>4</b>	Que no tenga correspondencia entre los datos del modelo 5073 (Balance de consumo de portadores energéticos de combustible).		X	Verificar que los datos que se entregan en el modelo 5073 tengan correspondencia con el registro primario de combustible y se realizan las conciliaciones.

**Anexo (v)**

<b>Área: Logística</b>				
<b>No</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Ex t</b>	<b>Int .</b>	<b>Objetivo de Control</b>
<b>1</b>	No aplicar lo establecido en economía de almacén.		X	Comprobar la organización del almacén, ubicación de los diferentes productos, rotación, inventario, tarjetas de estiba e iluminación.
<b>2</b>	Sustracción de medios materiales, desvíos de recursos, recepción y entregas incorrectas.		X	Comprobar que se ejecute el conteo físico del 10% de los medios revisando el acta correspondiente.
<b>3</b>	Descontrol de las tarjetas de estiba en el almacén con borrones y tachaduras.		X	Comprobar que las tarjetas de estiba en el almacén estén actualizadas sin borrones ni tachaduras.
<b>4</b>	Altos inventarios en el almacén de mercancías en mal estado o productos vencidos.		X	Verificar que las mercancías en mal estado que se encuentran en almacén, la comisión de inventario se reúna y le de destino final.
<b>5</b>	No tener actualizados los sub-mayores de inventario de almacén en el área contable.		X	Verificar que estén actualizados los sub-mayores de inventarios.
<b>6</b>	No contar, medir y pesar según corresponda los productos recibidos en almacén.		X	Comprobar que todos los productos que se reciban en el almacén se cuenten, se midan y se pesen según corresponda.
<b>7</b>	No tener firmadas las actas de responsabilidad material por los trabajadores del almacén.		X	Comprobar que las actas de responsabilidad material estén firmadas por el personal del almacén.
<b>8</b>	Falsificación de documentos o adulteración del mismo sin firma y cuño de las personas que autorizan.		X	Comprobar que todos los documentos como (recepción, vales de salida u otras) estén firmados y tengan cuño legible.
<b>9</b>	Violación en la confección de las facturas al ubicarse clientes no registrados en la ficha de los contratos.		X	Comprobar por muestreo las facturas y la ficha de contratos.
<b>10</b>	Compra de mercancías próximas a su vencimiento provocando pérdidas económicas.		X	Verificar que las mercancías que se compren no estén próximo a vencer y que tengan certificado de calidad.
<b>11</b>	No encontrar proveedores para determinados surtidos.		X	Chequear gestiones para los surtidos claves de la entidad.

### Anexo (w)

Área: Dependencia Interna				
No	RIESGO	Ex t	Int .	Objetivo de Control
1	Perdida, sustracción o desvió de recursos por posible actividad delictiva.		X	Comprobar por observación que se encuentren definidas y actualizadas por escrito la responsabilidad de la custodia de los recursos almacenados. Comprobar a través de muestras que exista un control de los inventarios de 10 % en los almacenes. Verificar mediante pruebas que se hayan declarados faltantes o sobrantes en caso de perdida de recursos y que se haya aplicado la responsabilidad material al responsable.
2	Descontrol económico y sobregiro de los gastos.		X	Supervisar que se monitorean los gastos del comedor el uso de los recursos asignados y deposito de efectivos a la caja central.
3	Violación de las normas de consumo, raciones y precio de los productos.		X	Comprobar que se cumple las normas de consumo y se aplican los precios establecidos.
4	Deficiente organización del almacén y no aplicar lo establecido en economía de almacenes.		X	Chequear si se aplican eficientemente los procedimientos de la economía de almacenamiento.
5	Descontrol sobre el dinero en efectivo y la recaudación diaria.		X	Comprobar si se hacen chequeos periódicos a la recaudación del efectivo.
6	Mala aplicación de los procedimientos para la venta de productos a los trabajadores.		X	Comprobar que se aplican los procedimientos que están establecidos para la venta de productos a los trabajadores.

Anexo (x)

**EMPRESA PROVINCIAL ESPECIALIZADA EN GASTRONOMIA Y MERCADITOS  
CIENFUEGOS**

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

*Aprobado por:* \_\_\_\_\_

***ING: ELAINE QUIJANO LLOVET***  
**DIRECTORA EMPRESA EPEGM**

**PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS**

**EMPRESA PROVINCIAL ESPECIALIZADA EN GASTRONOMIA Y MERCADITOS CIENFUEGOS**

<b>No</b>	<b>Actividad o Área</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Posibles Manifestaciones Negativas.</b>	<b>Medidas a Aplicar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutante</b>	<b>Fecha de Cumplimiento de las medidas</b>
1	Dirección	Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones fundamentales en el proceso de dirección.	No tener una dirección participativa	-Verificar los canales que tienen los trabajadores para plantear sus inquietudes y participar en la dirección.	Director	Subdirectores.	2do miércoles de enero, abril, julio y octubre
2	Dirección	Modificaciones en la legislación que conduzcan cambios forzosos de la estructura y procedimientos.	Aplicar legislaciones envejecidas e incumplimientos	-Comprobar la inscripción a la gaceta oficial y finanzas al día así como su aplicación y la adquisición de otras legislaciones.	Director	Subdirectores.	2do miércoles de junio y noviembre
3	Dirección	Realizar actividades no contenidas en el objeto social.	Violaciones y compras y ventas indebidas	-Verificar que se cumpla lo establecido en su objeto social y se analizan los contratos en el Comité de Contratación	Director	Director U / B Logística.	2do miércoles de marzo y Septiembre.
4	Dirección	No realizar un adecuado análisis de los productos que se decomisan según el procedimiento establecido para ello	Desvió de los recursos decomisados, posible comisión de delitos por falsificación de datos.	-Verificar a través de inspecciones, que se hagan los muestreos por el departamento de calidad a las materias primas y productos terminados y exista la documentación establecida, para los decomisos. Comprobar el cumplimiento de lo establecido para decomisos y mermas.	Director	Subdirector Mercadotecnia.	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre

5	Dirección	No dejar plasmado en las actas de los Consejos de Dirección los acuerdos que se hallan hecho	Que no se le dé solución a los problemas que existan en la Entidad	-Verificar que queden registrados en las actas de los consejos de dirección los acuerdos tomados.	Director	Subdirectores.	3er viernes de cada Febrero, abril, junio, septiembre y noviembre
6	Cuadros	Pérdida de valores éticos y morales de los cuadros, dirigentes y funcionarios	Perdida de la conducta adecuada y prestigio	-Comprobar que se rinda cuenta en la comisión de cuadros, los directivos y funcionarios en función del cumplimiento de los preceptos del código de ética.	Director	Técnico de Cuadro.	2do miércoles Marzo, Julio, Octubre y Enero
7	Cuadros	No fomentar y cumplir con la disciplina, con el respeto y la lealtad consientes al Partido la Constitución y demás leyes	No aplicar lo establecido en los lineamientos de la política económica social del PCC	-Comprobar que se evalúe el cumplimiento de la disciplina el respeto y demás leyes de los cuadros, dirigentes y funcionarios	Director	Técnico de Cuadro.	2do miércoles de enero, abril, julio y octubre
8	Cuadros	Falta de conocimiento de los cuadros y dirigentes en la preparación para la Defensa	Falta de capacitación para dirigir	-Chequear que se cumpla el programa de preparación para el año de Instrucción	Director	Técnico de Cuadro.	2do miércoles de Mayo y Noviembre
9	Cuadros	No tener conocimientos de los sucesos extraordinarios, que posibiliten la toma de decisiones	No tener toda la información para dirigir.	-Verificar sistemáticamente el cumplimiento del flujo informativo	Director	Subdirectores.	3er miércoles de enero, abril, julio y octubre
10	Sub-dirección Fiscalización y Control	No realizar las actividades de Regulación y Control planificadas por parte de las direcciones Funcionales a la base.	Irregularidades en el trabajo sin detectar	-Comprobar que se cumple el programa de Supervisión y Control a las unidades Empresariales de Base.	Subdirector Fiscalización y Control.	Especialista que atiende la actividad de precio.	3er Miércoles de marzo, junio, septiembre y diciembre
11	Sub-dirección Fiscalización y Control	No mantener informado a los trabajadores sobre los resultados de la auditoria, inspecciones.	Falta de comunicación y participación de los trabajadores	-Supervisar que se informa oportunamente a los trabajadores sobre los resultados de las auditorias	Subdirector Fiscalización y Control.	Comité de Control y Prevención.	3er miércoles Junio y Noviembre
12	Sub-	No evaluar y tramitar las	Insatisfacción y	- Verificar si se aplica el	Subdirector	Fiscalizador	2do miércoles

	dirección Fiscalización y Control	quejas y denuncias.	violaciones de la ética y conducta de los trabajadores.	procedimiento para evaluar las Quejas y Denuncias y se da respuesta.	Fiscalización y Control.	es.	Marzo, Julio, Octubre y Enero
13	Sub- dirección Fiscalización y Control	No chequear los planes de medidas que resulten de las auditorias y las inspecciones.	No se solucionan las deficiencias detectadas.	-Revisar si se evalúa periódicamente el plan de medidas, actualizar según corresponda y chequear el cumplimiento.	Subdirector Fiscalización y Control.	Especialista Principal Fiscalización .	2do miércoles de enero, abril, julio y octubre
14	Sub- dirección Fiscalización y Control Seguridad y Protección	No tener elaborado el plan de seguridad y protección acorde a lo legislado por los 5 sub. Sistemas de la actividad.	Violaciones en la seguridad y protección de la empresa y sus UEB.	- Verificar si se actualiza el plan de seguridad y protección y si se efectúan las visitas a las áreas según programa.	Subdirector Fiscalización y Control.	Comité de Prevención.	2do miércoles de Mayo y Noviembre
15	Sub- dirección Fiscalización y Control Seguridad y Protección	Violación de las medidas de Seguridad, por la entrada y salida de personas ajenas a la empresa, en la recepción.	Posible entrada de intrusos a la entidad.	-Comprobar acciones realizadas por parte de la administración para evitar la entrada de intrusos por la cerca perimetral de la empresa.	Subdirector Fiscalización y Control.	Técnico PAC	3er miércoles de enero, abril, julio y octubre
16	Sub- dirección Fiscalización y Control Seguridad y Protección	No hacer entrega al terminar y comenzar el servicio de guardia	Descontrol de los recursos	-Chequear que se entregue la guardia correctamente en los horarios establecidos	Subdirector Fiscalización y Control.	Especialista Fiscalización y Control Jefe de Grupo.	2do miércoles de enero, abril, julio y octubre
17	Sub- dirección Fiscalización y Control Seguridad y Protección	Abandonar el servicio de guardia los oficiales de la misma.	Indisciplinas y posibles robos	-Chequear mediante recorridos nocturnos	Subdirector Fiscalización y Control.	Jefe Protección Física.	2do miércoles de enero y agosto
18	Sub- dirección Fiscalización	No mantener actualizados los Planes establecidos para la	Falta de preparación para la defensa	-Comprobar que se cumple con la legislación y la documentación para la	Subdirector Fiscalización y Control.	Jefe Protección	2do miércoles de enero, abril, agosto y

	y Control Defensa	Defensa y de Reducción de Desastres.		preparación para la Defensa y la Reducción de Desastres.			noviembre
19	Sub-dirección Fiscalización y Control Defensa	Pérdidas provocadas por huracanes, intensas lluvias y otros desastres naturales	Afectación económica a la empresa	-Verificar a través de chequeos que se le dé cumplimiento a las medidas adoptadas en los planes previstos, para enfrentar fenómenos atmosféricos.	Subdirector fiscalización y Control.	Jefe Protección	2do miércoles enero, abril, agosto y noviembre
20	Mercadotecnia	No existe Manual de Identidad Corporativo.	No tener la imagen necesaria en el mercado para atraer clientes	-Verificar que se elabora el Manual de Identidad Corporativo.	Subdirector Mercadotecnia.	Técnico Calidad	2do jueves junio y julio
21	Mercadotecnia	No se desarrollan todas las funciones de la mercadotecnia	No tener buen análisis de la situación actual del mercado y de la satisfacción de los clientes	-Verificar que se desarrollen todas las funciones para la actividad de mercadotecnia ya que existe estructura y plantilla para la misma	Subdirector mercadotecnia	Técnicos Servicio Gastronomicos	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre
22	Mercadotecnia	Lentitud de la aprobación de los precios por el ministerio de MFP	Dejar de ingresar	-Comprobar que se cumple con el calendario de entrega para la aprobación por el MFP	Subdirector Mercadotecnia	Subdirector Fiscalización	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre
23	Mercadotecnia	No existe política de comunicación empresarial	No tener el intercambio adecuado con los clientes interno y externos	-Chequear que se establezcan en la entidad el Sistema de comunicación empresarial.	Subdirector Mercadotecnia	Técnico Servicio	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre
24	Mercadotecnia	Existe problema con los envases y embalajes,	Falta de imagen de los productos	-Comprobar gestiones para adquirir envases y embalajes,	Subdirector Económico	Técnico de Precio	2do jueves de enero. abril,

		presentando dificultades en el etiquetado, papel retractilado, jvas, servilletas.		etiquetado, papel retractilado, jvas, servilletas.			septiembre y diciembre
25	Mercadotecnia	No se desarrolla las actividades de investigación y desarrollo de mercado	Dejar de tener clientes y perdidas económicas	-Chequear que se desarrollen las actividades de investigación y desarrollo de mercado	Director	Subdirectores	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre
26	Mercadotecnia	El sistema de información diario no recoge la satisfacción de los clientes ni mide la calidad de los servicios	No se mide la satisfacción del cliente	-Comprobar periódicamente la satisfacción de los clientes y la calidad de los servicios de el sistema de información	Subdirector Mercadotecnia	Técnica Calidad	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre
27	Mercadotecnia	No cumplir el programa de atención a las unidades para revisar los servicios.	Irregularidades que no se detectan en las unidades	-Comprobar que se cumple el programa de atención a las unidades y se controlan las medidas dejadas.	Subdirector Mercadotecnia	Técnico Servicio Gastronomía	2do miércoles enero, abril, agosto y noviembre
28	Mercadotecnia	No concordancia con la actividad fundamental, modalidad del autorizo comercial, vencidos	Posibles desvíos de recursos	Verificar el certificado de los autorizo comerciales entregados a las unidades, que estén acreditados.	Subdirector Mercadotecnia	Técnico de la Calidad.	2do miércoles enero, abril, agosto y noviembre
29	Mercadotecnia	Ingerir bebidas alcohólicas, drogas o productos químicos o ambas que afecten la integridad del ser humano en las unidades donde presten servicios de bebidas alcohólicas	Incumplimiento de lo establecido en el objeto social	-Chequear si se controla en las unidades donde se vendan bebidas alcohólicas el consumo de drogas o ambas	Subdirector Mercadotecnia	Técnico Seguridad Gastronomía	2do miércoles enero, abril, agosto y noviembre
30	Mercadotecnia	No existencia de un sistema de gestión de la calidad con enfoque al cliente.	No dar respuesta a las expectativas de los clientes.	- Verificar que se cumple con el cronograma de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad así como su cumplimiento.	Subdirector Mercadotecnia	Técnico Servicios Gastronomía	2do jueves junio y julio

31	Mercadotecnia	No velar el cumplimiento de las normas de consumo establecidas y desvío de recursos.	Venta ilícita y apropiación de materia prima.	- Comprobar mediante controles que se cumpla con las normas de consumo establecidas y que estén actualizadas las tarjetas de los productos contra la producción terminada.	Subdirector Mercadotecnia	Subdirectores.	2do jueves de enero, abril, septiembre y diciembre
32	Sub-dirección Recursos Humanos	Pérdida de los valores morales y patrióticos	Posibles Hechos delictivos.	- Comprobar a través de muestreos que se capaciten a los trabajadores en conferencias o seminarios sobre los valores.	Subdirector Recursos Humanos.	Subdirectores.	2do Miércoles de abril y octubre
33	Sub-dirección Recursos Humanos	Disminución de la productividad no cumpliendo con la correlación salario medio.	Perdida de los indicadores de eficiencia	-Verificar con muestreo que se busquen vías para lograr un aumento de la productividad cumpliendo con la correlación salario medio	Subdirector Recursos Humanos.	Subdirectores.	2do jueves de enero, abril julio y octubre
34	Sub-dirección Recursos Humanos	Falta de capacitación del Comité de Expertos	Incumplir lo legislado	-Verificar que el Comité de Expertos este bien capacitado y aplica el procedimiento establecido.	Subdirector Recursos Humanos.	Subdirectores.	2do jueves Noviembre y Febrero, Mayo Septiembre
35	Sub-dirección Recursos Humanos	No correspondencia del cargo con el grupo de escala	No cumplir la política laboral	-Comprobar en las plantillas de cargo la correspondencia del cargo con el grupo de escala	Subdirector Recursos Humanos.	Subdirectores.	2do jueves de marzo y noviembre
36	Sub-dirección Economía	Procesar la documentación sin los datos de uso obligatorio	Violación de los procedimientos de contabilidad	- Supervisar que se cumple con todos los modelos y los mismos tienen los datos de uso obligatorio	Subdirector Económico	Jefe Contable.	2 do miércoles de Enero, Abril, Julio y Noviembre
37	Sub-	Incumplir el chequeo del 10	Perdida o extravío	- Verificar que se ejecuta el	Subdirector	Técnico que	2 do miércoles

	dirección Economía	% de los Activos Fijos Tangibles	de los medios básicos.	chequeo del 10% de los AFT	Económico	atiende los AFT.	de Febrero, abril, Julio y noviembre
38	Sub-dirección Economía	Demora en la recepción de facturas.	Desactualización de la contabilidad.	- Comprobar que se entrega en fecha las facturas y se analizan los incumplimientos así como supervisar las conciliaciones realizadas	Subdirector Económico	Técnico Factura.	2 do miércoles de Febrero, abril, Julio y noviembre
39	Sub-dirección Economía	Perdidas de útiles y herramientas por no existir el control adecuado de los mismos	Descontrol económico	-Comprobar por pruebas que se encuentre definida la responsabilidad individual de cada uno con relación a su custodia, que este el control de los mismos actualizado.	Subdirector Económico	Técnico que atiende	
40	Sub-dirección Economía	Presentar cuentas envejecidas sin hacer las gestiones adecuadas	Dejar de ingresar efectivo y cuentas envejecidas	- Verificar que se concilia y se hacen gestiones de cobros	Subdirector Económico	Técnico que atiende cuentas por cobrar.	2 do miércoles de Febrero, abril, Julio y noviembre
41	Sub-dirección Economía	Tener pagos anticipados envejecidos	Descontrol y dinero inmovilizado	- Comprobar que se revisa y se hacen gestiones para eliminar los anticipos.	Subdirector Económico.	Jefe Contable.	2 do miércoles de Febrero, abril, Julio y noviembre
42	Sub-dirección Economía	No cumplir todo lo establecido en la disciplina de caja.	Descontrol del efectivo	- Comprobar que se cumple los procedimientos de caja.	Subdirector Económico	Cajera	2 do miércoles de Febrero, abril, Julio y noviembre
43	Sub-dirección Economía	No entrega en fecha de la información primaria para el cierre de Balance Financiero.	No mantener la contabilidad actualizada	- Verificar que se exige y controla la entrega de la información en el tiempo así como que se toman medidas ante incumplimientos.	Subdirector Económico	Jefe Contable.	2 do miércoles de Febrero, abril, Julio y noviembre
44	Sub-dirección Economía	No tener actualizado y no trabajar por los manuales de procedimientos de la actividad económica.	Desactualización y errores contables.	- Comprobar que se trabaja por los manuales y procedimientos actualizados para la contabilidad.	Subdirector Económico.	Jefe Contable.	2 do miércoles de Febrero, abril, Julio y noviembre
45	Sub-	No concordancia de la	Emitir	-Comprobar que las	Sub-director	Técnico que	2 do miércoles

	dirección Economía	información de los siguientes indicadores Ventas Minoristas, Ventas Mayoristas, Circulación Mercantil, Indicadores de eficiencia, Estado de Resultado, así como Indicadores de trabajo y salario.	informaciones que no coincidan con los Estados Financieros ni con los registros primarios distorsionando la información estadística.	informaciones que se emitan cuadren con los Estados Financieros y concuerden con los registros primarios.	Económico	atiende la Estadística	de Febrero, abril, Julio y noviembre
46	Logística Comercial	Violación en la confección de las facturas al ubicarse clientes no registrados en la ficha de los contratos.	No cumplir con la legislación y desvió de recursos.	- Comprobar por muestreo las facturas y la ficha de contratos.	Director Logística	Económica	2do miércoles de marzo, Junio, Septiembre, Diciembre
47	Logística Comercial	Compra de mercancías próximas a su vencimiento	Provocar pérdidas económicas	-Verificar que las mercancías que se compren no estén próximo a vencer y que tengan certificado de calidad	Director Logística.	Económica.	2do miércoles de marzo, Junio, Septiembre, Diciembre
48	Logística Comercial	No encontrar proveedores para determinados surtidos	Dejar de ingresar y no satisfacer determinados mercados	-Chequear gestiones para los surtidos claves de la entidad.	Director Logística	Económica	2do miércoles de marzo, Junio, Septiembre, Diciembre
49	Logística	No aplicar lo establecido en economía de almacén	Deterioro y control inadecuado de los inventarios.	-Comprobar la organización del almacén, ubicación de los diferentes productos, rotación, inventario, tarjetas de estiba e iluminación.	Director Logística	Compradores Económicos.	2do miércoles de marzo, Junio, Septiembre, Diciembre
50	Logística	Sustracción de medios materiales, desvíos de recursos, recepción y entregas incorrectas	Afectación económica para la empresa.	-Comprobar que se ejecute el conteo físico del 10% de los medios revisando el acta correspondiente.	Director Logística	Económica.	2do miércoles de marzo, Junio, Septiembre, Diciembre
51	Logística	Descontrol de las tarjetas	Violación de la	-Comprobar que las tarjetas	Director	Almacenero.	2do miércoles

		de estiba en el almacén con borrones y tachaduras	política de almacén	de estiba en el almacén estén actualizadas sin borrones ni tachaduras	Logística		de marzo, Junio, Septiembre, Diciembre
52	Logística	Altos inventarios en el almacén de mercancías en mal estado o productos vencidos	Pérdidas de Ingresos para la Empresa.	-Verificar que las mercancías en mal estado que se encuentran en almacén, la comisión de inventario se reúna y le de destino final	Director Logística	Económica.	
53	Logística	No tener actualizados los sub-mayores de inventario de almacén en el área contable	Descontrol de los productos que están en almacén.	-Verificar que estén actualizados los sub-mayores de inventarios	Director Logística.	Económica.	
54	Logística	No contar, medir y pesar según corresponda los productos recibidos en almacén	Faltantes o sobrantes para la entidad.	-Comprobar que todos los productos que se reciban en el almacén se cuenten , se midan y se pesen según corresponda	Director Logística	Almacenero.	
55	Logística	No tener firmadas las actas de responsabilidad material por los trabajadores del almacén	No poder aplicar las medidas a los responsables	-Comprobar que las actas de responsabilidad material estén firmadas por el personal del almacén	Director Logística	Almacenero.	
56	Logística	Falsificación de documentos o adulteración del mismo sin firma y cuño de las personas que autorizan	Descontrol de la mercancía y desvío de productos.	-Comprobar que todos los documentos como (recepción, vales de salida u otras) estén firmados por las personas autorizadas y tengan cuño legible.	Director Logística	Económica.	
57	Seguridad Informática	No cumplir el plan de seguridad informática	Violaciones e indisciplinas de la actividad informática, que además puedan	- Comprobar a través de chequeo que se encuentra elaborado el plan de la seguridad informática y que el mismo se chequea para ver	Subdirector Económico	Informático.	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre

			constituir delitos	su cumplimiento, existiendo la evidencia documental. Tanto de Seguridad y Protección como del área informática.			
58	Seguridad Informática	Uso indebido de la los recursos informáticos, red y el correo electrónico	Violaciones de la Seguridad Informática	- Chequear el uso de los activos informáticos, la red y el correo electrónico	Subdirector Económico	Informático.	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre
59	Seguridad Informática	Falta de aterramiento y protección eléctrica.	Roturas por alto voltaje	-Chequear el uso de los activos informáticos, la red y el correo electrónico	Subdirector Económico.	Informático.	2do jueves de enero. abril, septiembre y diciembre
60	Dependencia Interna	Perdida, sustracción o desvió de recursos por posible actividad delictiva.	Perdidas económicas	Comprobar por observación que se encuentren definidas y actualizadas por escrito la responsabilidad de la custodia de los recursos almacenados. Comprobar a través de muestras que exista un control de los inventarios de 10 % en los almacenes. -Verificar mediante pruebas que se hayan declarados faltantes o sobrantes en caso de perdida de recursos y que se haya aplicado la responsabilidad material al responsable.	Director	Jefe Dependencia Interna.	3er viernes de abril, agosto y diciembre
61	Dependencia Interna	Descontrol económico y sobregiro de los gastos	Tener perdidas en el comedor al cierre del mes.	-Supervisar que se monitorean los gastos del comedor el uso de los recursos asignados y deposito de efectivos a la caja central	Subdirector Económico	Jefe Dependencia Interna.	3er viernes de abril, agosto y diciembre
62	Dependencia	Violación de las normas de	No aplicar los	-Comprobar que se cumple	Subdirector	Jefe	3er viernes de

	a Interna	consumo , raciones y precio de los productos	establecido y no satisfacer a los trabajadores	las normas de consumo y se aplican los precios establecidos	Económico	Dependencia Interna	abril, agosto y diciembre
63	Dependencia Interna	Deficiente organización del almacén y no aplicar lo establecido en economía de almacenes	Mala recepción control y organización de los productos en el almacén. Robo solapado y desvío de recursos para otros destinos	-Chequear si se aplican eficientemente los procedimientos de la economía de almacenamiento	Subdirector Económico	Jefe Dependencia Interna	3er viernes de abril, agosto y diciembre
64	Dependencia Interna	Descontrol sobre el dinero en efectivo y la recaudación diaria	Robo solapado de dinero en efectivo. Alteración de precios	-Comprobar si se hacen chequeos periódicos a la recaudación del efectivo.	Jefe Dependencia Interna	Cajera	3er viernes de abril, agosto y diciembre
65	Dependencia Interna	Mala aplicación de los procedimientos para la venta de productos a los trabajadores.	Descontrol de los productos que se venden. Desvío de recursos	-Comprobar que se aplican los procedimientos que están establecidos para la venta de productos a los trabajadores.	Subdirector Económico	Fiscalizadores.	2do miércoles de marzo, Junio, Septiembre, Diciembre
66	Portadores Energéticos	No cumplir con el índice plan de consumo de portadores energéticos por actividad	Sobre consumo de portadores y desvío.	- Verificar que se trabaja por cumplir con el índice de consumo y se hacen los controles establecidos para garantizar los indicadores de eficiencia.	Director Logística.	Energética.	3er viernes de cada Febrero, abril, junio, septiembre y noviembre
67	Portadores Energéticos	No aplicar las indicaciones relacionadas con el Control de Tarjetas de Combustibles	Descontrol y extravío de las tarjetas	-Comprobar que exista una persona encargada del control de las tarjetas y tener un listado de las personas autorizadas a la recogida de las mismas	Director Logística.	Energética	2do jueves de marzo y octubre
68	Portadores Energéticos	No tener establecidas las normas de consumo para todos los equipos	Posible sobre consumo sin detectar	-Chequear que se establezcan las normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en	Director Logística	Energética.	2do jueves de marzo y octubre

				que se revisen.			
69	Portadores Energéticos	Que no tenga correspondencia entre los datos del modelo 5073 (Balance de consumo de portadores energéticos de combustible)	Descontrol económico por no conciliar	-Verificar que los datos que se entregan en el modelo 5073 tengan correspondencia con el registro primario de combustible y se realizan las conciliaciones.	Director Logística	Energética.	2do jueves de marzo y octubre

## Anexo (y)

Estimado Especialista

Necesitamos su colaboración para realizar la evaluación del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos propuesto para cual está basado en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República. Por lo cual le agradeceríamos mucho que nos concediera unos minutos para transmitirnos sus criterios y poder lograr por este medio la eficiencia y eficacia en el trabajo de la entidad.

Teniendo en cuenta las siguientes categorías evaluativas:

5.- Muy adecuada (MA)

4.- Bastante adecuada (BA)

3.- Adecuada (A)

2.- Poco adecuada (PA)

1.- No adecuada (NA)

1- Identificación de Riesgos y Detección del Cambio:

1- El estudio de los riesgos de la entidad esta realizado de forma:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

2- Los riesgos por actividad están identificados de manera:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

3- El análisis de los riesgos se realiza de forma:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

4- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos es:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

2- Determinación de objetivos de control:

1- Los objetivos generales de la entidad la dirección los ha establecido de manera:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

2- La comunicación de los objetivos generales es:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

3- Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales de manera:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

4 El apoyo de los directores al cumplimiento de los objetivos es:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

3- Prevención de Riesgos:

1- Para los cambios significativos en el personal la entidad esta preparada de forma:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

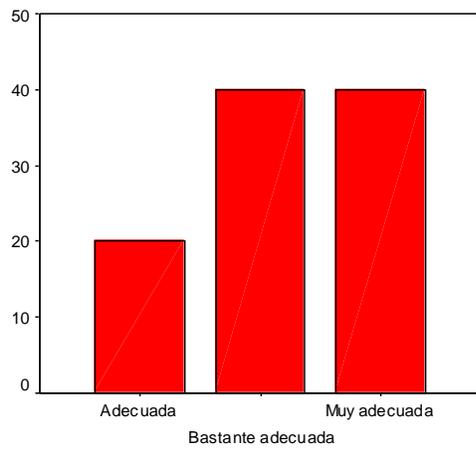
2- Se informa a la dirección las implicaciones de cambios legislativos de manera:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

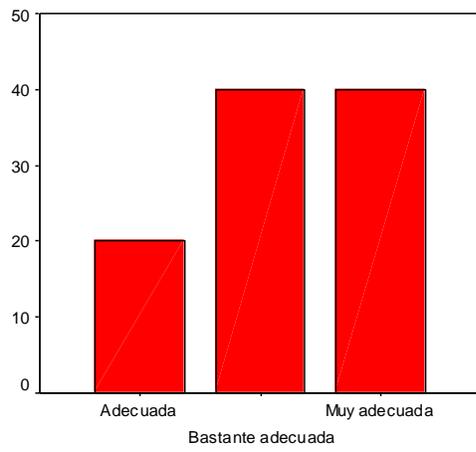
4- Se analizan si las actividades de control son apropiadas de manera:

MA\_\_\_\_\_ BA\_\_\_\_\_ A\_\_\_\_\_ PA\_\_\_\_\_ NA\_\_\_\_\_

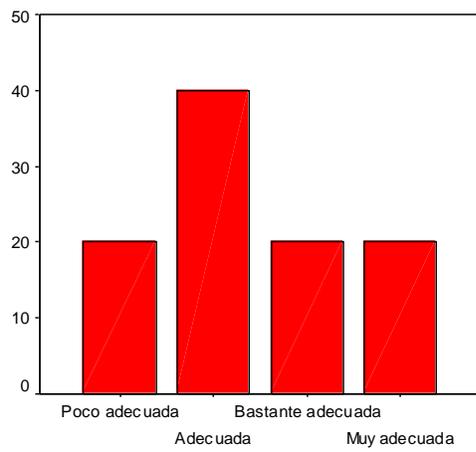
Riesgos por actividad



Riesgos por actividad

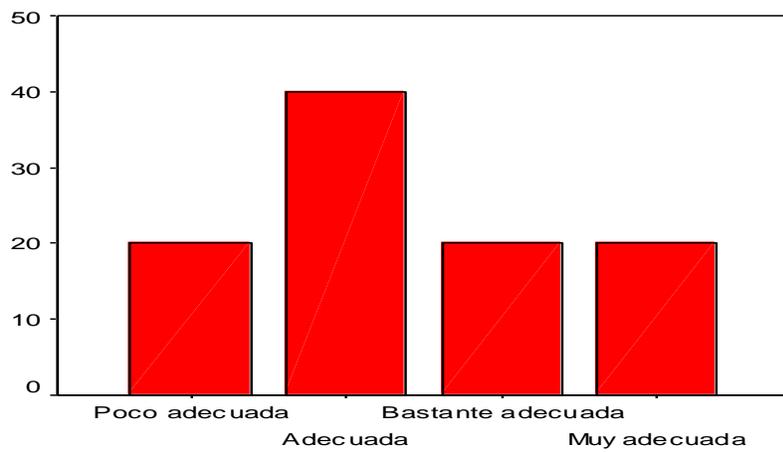


Análisis de los riesgos

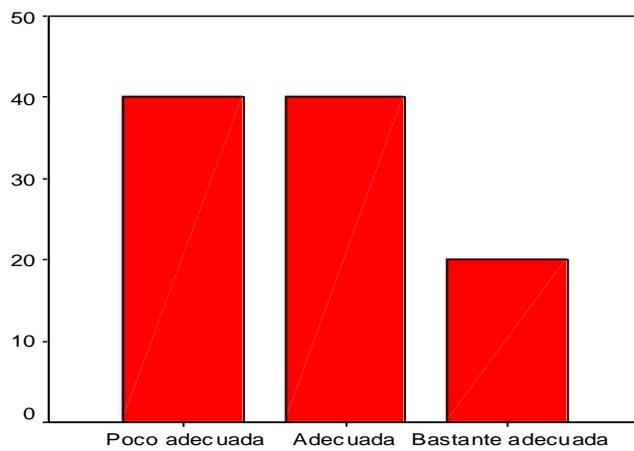


Anexo:

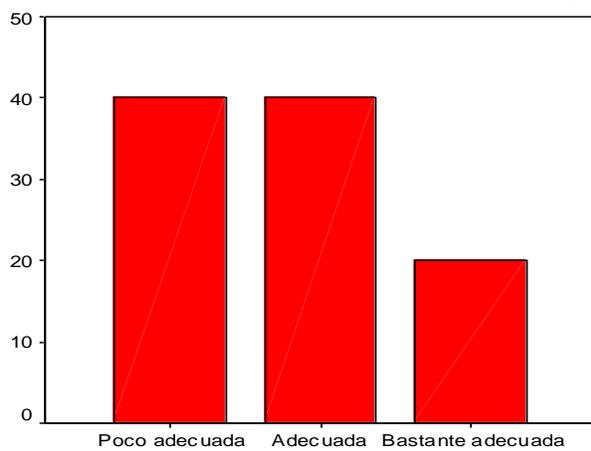
## Evaluación de la probabilidad de oc



## Objetivos generales de la entidad la

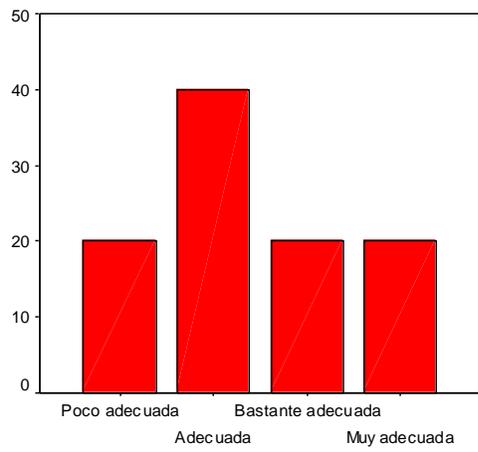


## Comunicación de los objetivos gene

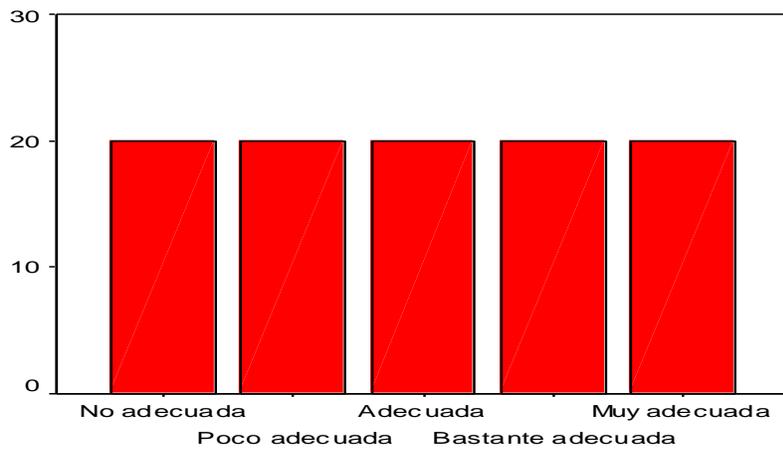


Anexo:

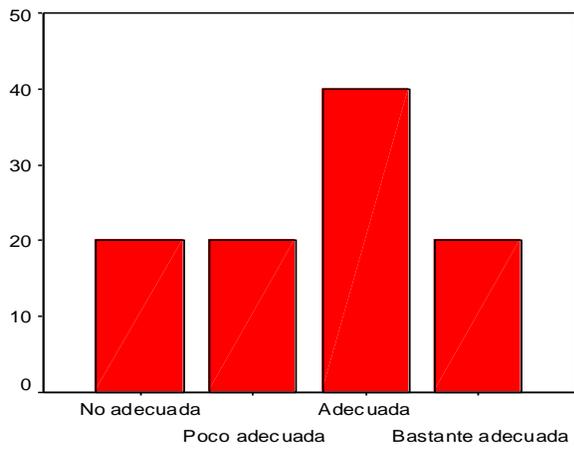
### Estrategias elaboradas



### Apoyo de los directores al cumplim

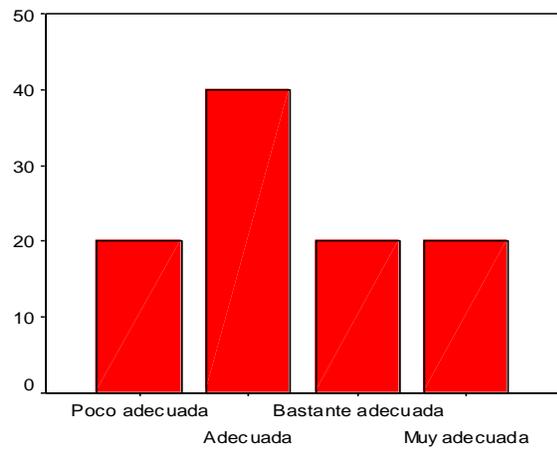


### Cambios significativos en el person



Anexo:

## Implicaciones de cambios legislativ



## Actividades de control

