Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

La Gestión de Riesgos en la Empresa de Servicio a Trabajadores de Cienfuegos.

Autora: Yenisey Álvarez Rodríguez

Tutores: Dr. Rafael H Soler González

Curso 2011-2012

Año 54 de la Revolución”

PENSAMIENTO

"El heroísmo no se materializa sólo en el campo de batalla, se materializa en el trabajo diario, en las horas de esfuerzo, en las horas de sueño que dedicamos a nuestras obligaciones".

Fidel Castro Ruz

AGRADECIMIENTOS

- ♥ A Dios por haberme dado la fuerza suficiente para enfrentar y vencer todas las dificultades y poder alcanzar esta meta.
- ♥ A mis padres y familiares por brindarme su cariño en todo momento, por estar pendientes de mí.
- ♥ Agradezco a todos mis profesores por brindarme gran parte de sus conocimientos y experiencia durante estos años y contribuir a mi formación profesional, especialmente a mi tutor: Rafael H Soler González
- ♥ A todos mis compañeros de aula con quienes he compartido los buenos y difíciles momentos a lo largo de la carrera.
- ♥ A mis compañeros de trabajo por apoyarme, motivarme y alentarme en estos años decisivos.
- ♥ A todas las personas que me han acompañado durante todo este tiempo y que me han ayudado en la búsqueda de información.
- ♥ A todos quiero darles muchísimas gracias.

DEDICATORIA

- ♥ A mis padres Oraida y Rodolfo, por darme la dicha de haber nacido;
- ♥ A mi pequeña hija Lianna Dalila, por ser el mayor regalo que me ha dado la vida;
- ♥ A mi compañeros de trabajo en especial a Grissel, por su apoyo, comprensión y paciencia;
- ♥ A todos mis familiares que tanta fortaleza espiritual me han transmitido
- ♥ A mi tutor Rafael por su apoyo y dedicación que me brindo que sin él no hubiera hecho este sueño realidad.

Resumen

El riesgo está asociado a la incertidumbre, por lo que resulta inherente a toda actividad económica. Sus efectos se pueden percibir como desviaciones en los resultados respecto a lo esperado, de forma positiva o negativa. Resulta imprescindible llevar a cabo la gestión de los mismos para garantizar el logro de los objetivos de las empresas.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo consiste en implementar un proceso de Gestión de Riesgos en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Cienfuegos (ESTC), debido a no utilización de normas de riesgos para la elaboración del Plan de Prevención que está más relacionada a puntos vulnerables que a riesgos.

El proceso establecido para la gestión de riesgos tuvo como documento rector las normas ISO 31000 e ISO 31010 que permitió obtener una relación de los riesgos a que está expuesta la Empresa y establecer un orden de prioridad para los mismos. De igual forma se toman como directrices validadoras la Guía de Auto Control de los componentes de del Control Interno regida por la Resolución No. 60. Los resultados correspondientes a cada una de las etapas que componen el proceso implementado, se obtuvieron mediante la utilización de técnicas y herramientas que demostraron la validez y aceptación de su aplicación.

Índice

Introducción 1
Capitulo No. 1 Marco Teórico Referencial 4
1.1 Riesgos. Generalidades 4
1.2 Relación incertidumbre – riesgo 6
1.3 Clasificación General del Riesgo 7
1.3.1 Riesgo Empresarial 8
1.4 Gestión de Riesgos 10
1.4.1 Resolución No 297 14
1.4.2 Resolución No 60/2011 14
1.4.3. La Resoluciones de riesgos en el MICONS 15
1.4.4 Procedimientos para la Gestión de Riesgos 18
Conclusiones Parciales Capítulo No. 1 30
Capítulo No. 2 Guía para la implementación de la Gestión de Riesgos 31
2.1. Generalidades de la Gestión de Riesgos 31
2.2. Proceso de Gestión de Riesgos 31
2.3. Guía para la aplicación de la gestión de riesgos 32
2.3.1 Generalidades 33
2.4 Establecimiento del contexto 38
2.4.1 Establecer el contexto organizacional 38
2.4.2. Establecer el contexto de administración de riesgos 39
2.5. Identificación del riesgo 39
2.6. Análisis del riesgo. 40
2.7 Evaluación del riesgo 42
2.7.1. Manejo de las medidas aplicar 43
2.7.2. Determinación de los objetivos de control 43
2.8. Tratamiento de los riesgos 44
2.9. Mejora continua 45
2.10. Validación del proceso de implementación de la Gestión de Riesgos 45
2.11 Registros. 45
Conclusiones Parciales del segundo capítulo 45
Capítulo No. 3 Aplicación de Gestión de Riesgos en la ESTC 46

3.1 Determinación del contexto empresarial 46
3.2 Determinación de los riesgos empresariales....51
3.2.1. Riesgos empresariales por áreas 51
3.2.2. Determinación de riesgos por Objetivos Empresariales 53
3.3. Análisis de Riesgos 55
3.3.1 Análisis de Riesgos por Áreas 55
3.3.2 Análisis de Riesgos por Objetivos 57
3.6 Monitoreo y revisión. 68
3.7 Validación del proceso de Gestión y Prevención de Riesgos 68
Conclusiones Parciales del Tercer Capítulo 69
Conclusiones Generales 70
Recomendaciones 71
*Bibliografí*a 72
Anexos 76

Introducción

La Gestión de Riesgos se ha convertido en un elemento a tener en cuenta por las empresas contemporáneas en el desarrollo de su actividad. Son varios los factores que están influyendo en la toma de conciencia por parte de los administradores respecto a los Riesgos Empresariales, tanto a nivel internacional como en el contexto nacional. Hechos como la aplicación acelerada de nuevas tecnologías, el aumento de la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos, la existencia de mercados cada día más competitivos y exigentes de calidad, a la vez que aumentan las catástrofes naturales; los actos de corrupción y las exigencias de cumplimiento de nuevas legislaciones, sin olvidar la globalización y otras condiciones imperantes en el ámbito socio - económico internacional, hacen necesaria una actitud proactiva de administración de riesgos que brinde a los grupos de interés de la empresa una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos.

Esta situación ha provocado que diferentes organizaciones generen documentos regulatorios para gestionar los riesgos que si bien ha ayudado a crear una conciencia en los mandos empresariales también ha provocado un proceso de desalineación al surgir instrucciones ramales y ministeriales en las diferentes ramas de la economía nacional.

En Cuba desde septiembre del 2003 se ha incrementado la tendencia a la determinación de los Riesgos Empresariales a tenor de la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finazas y Precios. Otras resoluciones e instrucciones se refieren al tema desde diferentes puntos de vista como son el caso de la Ley No 13 respecto a la Prevención de la Corrupción y más recientemente la Resolución No. 60 para el Control Interno -que sustituye y deroga las dos anteriores documentos- se refiere en una de sus partes a la Gestión de Riesgo como un proceso inherente del Control Interno en materia de Prevención.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. (Resolución No. 60/11)

Esta declaración de la Resolución 60 no abunda sobre las complejidades que posee la Gestión de Riesgos delegando en las administraciones la ciencia sobre el tema. Si bien se declara la necesidad de la Gestión de Riesgos en las entidades empresariales puede considerarse que la Resolución No

60 dice “qué hay que hacer pero no como hay que ejecutarlo.” Evidentemente la resolución no hace referencia a las mejores prácticas contemporáneas donde ya se establecen normativas reconocidas entre las naciones.

En el ámbito internacional existe normas que regulan la Gestión de Riesgos y recientemente la Organización Internacional de Normas (ISO) emitió oficialmente sus primeros documentos.

“El riesgo es la combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia”. (ISO/CEI 73). La probabilidad es una medición numérica que va de 0 a 1 de la posibilidad de que un evento ocurra. Si da cerca de 0 es improbable que ocurra el evento y si da cerca de 1 es casi seguro que ocurra. (De la Colina, n.d)

Varios investigadores cubanos coinciden al confirmar la escasa cultura de administración de riesgos empresariales existente en el país. Las causas pueden ser diversas, pero las consecuencias son la exposición consciente o inconsciente a daños y pérdidas (económicas y no económicas), que en última instancia, repercuten en la economía del país (Blanco, 2007).

La Contraloría General de la República en la Resolución 60/2011 dispone en la Sección Segunda Artículo 11 inciso b, la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos, el cual constituye un instrumento de trabajo para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, además se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores. (t OM-5659-11) que declara que el Sistema de Control Interno que establece la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, se convierta en la principal herramienta para el cumplimiento de todas las actividades que se efectúa en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Cienfuegos subordinada al Grupo Empresarial de la Construcción de Cienfuegos.

La Empresa de Servicio a Trabajadores Cienfuegos (ESTC) solicitó al Grupo de auditoría (UTIEC) de subordinacion al Grupo Empresarial de la Construccion de Cienfuegos, asesoramiento para implementar la Gestión de Riesgos empresariales para conjugando esta acción con la Resolución 60/2011 . Permitiendo hacer una evaluación precisa de los riesgos que se derivan del proceso productivo.

El Grupo Empresarial emitió dentro de la instrucción general para la implementación del control interno, un acápite relacionado a la Gestión de los Riesgos que aborda solo el tema de identificación de riesgos, sin embargo no esclarece lo relacionado al análisis, evaluación y seguimiento de los riesgos.

Ante todas estas normativas, resoluciones y el desconocimiento de las personas que dirigen las empresas cubanas, cabe entonces la pregunta: ¿se podrá establecer una **Gestión los Riesgos** empresariales en la Empresa de Servicio a Trabajadores Cienfuegos con estas disyuntivas?,

Una primera aproximación a estas interrogantes demostró la existencia del siguiente **Problema:** "La determinación de los Riesgos en la ESTC se realiza mediante diferentes regulaciones ramales que permite su determinación pero no garantiza una Gestión de Riesgos".

Se plantea como **Idea a defender:** Si los Riesgos Empresariales se gestionan teniendo en cuenta normas adecuadas a las diferentes recomendaciones ramales, la Gestión de Riesgos será más coherente con la Resolución No 60 y propiciará una mejora en el tratamiento de riesgos de la empresa.

Objetivo General

Gestionar los riesgos empresariales en la ESTC basadas en las normas ISO 31000 y 31010 y realizar análisis de mejoras de lo establecido en la ESTC.

Objetivos específicos

1. Mostrar un compendio teórico sobre la gestión de riesgos.
2. Confeccionar una guía basada en las normas ISO 31000 y 31010 para la Gestión de los Riesgos, en la Guía Ramal del MICONS referido al tema y en las normas de control que establece la Resolución No. 60.
3. Determinar, analizar, evaluar y dar seguimiento a los riesgos basados en las ISO 31000 y 31010 en la ESTC, y realizar un estudio de los riesgos más graves.

Técnicas y métodos utilizados ó a utilizar para la investigación científica

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos se desarrolló: el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de documentos especializados, así como de otras informaciones pertenecientes a las empresas estudiadas.

De igual forma, analizan los modelos propuestos por diferentes autores y se triangula con las normativas internacionales. Se utilizaron métodos inductivos–deductivos, con el fin de gestionar los riesgos de forma coherente.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos, modelos y herramientas que condujeron a la obtención de los resultados

Novedad de la Investigación

Gestionar los riesgos basados en las normas ISO 31000 que no es una práctica de las empresas cubanas**.**

Capitulo No. 1 Marco Teórico Referencial

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

1.1 Riesgos. Generalidades

Las organizaciones empresariales basan su actividad en: la obtención de ganancias, el crecimiento de mercado, el desarrollo exitoso de negociaciones, la ejecución de inversiones, la prestación de servicios públicos y el desempeño de una función gubernamental. Para lograr estos objetivos en un mundo excesivamente competitivo, existen aspectos fundamentales que hay que controlar, por ejemplo, satisfacer las necesidades de los clientes, anticipar y actuar ante los movimientos de la competencia, investigar y desarrollar opciones más eficientes, brindar productos y servicios de la mayor calidad posible.

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

Todo lo anterior se resume en la Gestión del Riesgo en las empresas. “El riesgo es la combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia”. (ISO/CEI 73). La probabilidad es una medición numérica que va de 0 a 1 de la posibilidad de que un evento ocurra. Si da cerca de 0 es improbable que ocurra el evento y si da cerca de 1 es casi seguro que ocurra. (De la Colina, n.d)

(De la Fuente, 2003) Define el riesgo como la incertidumbre acerca de un proceso futuro asociado tanto a un resultado favorable como a un resultado adverso. Desde el punto de vista del análisis financiero, el interés es observar aquellos eventos que como resultados de la incertidumbre producen perdidas a una institución.

Para (Gracia, 1990**)** El riesgo es un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como “situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros.

(Cooper y Chapman, 1994) Entiende el riesgo como la exposición a la probabilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencias de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una acción.

Por lo antes expuesto se estima que riesgo es: ¨Probabilidad de que ocurra un suceso o no, que produzca un impacto positivo o negativo¨.

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

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

El riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones. Cuanto mas globales, peligrosas y evidentes son las amenazas tanto menos accesibles son para los intentos de identificar pruebas, de definir culpas, de establecer con instrumentos políticos y jurídicos unas recompensas justas para las víctimas. Tales son unas de las razones de que en los últimos años el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales de este tiempo.

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

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

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

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

Para Instituciones Financieras: El riesgo aparece cuando la entidad asume, mediante la intermediación la responsabilidad de cumplir sus obligaciones con los ahorristas e inversores, lo que va a depender en gran medida de la amortización a tiempo y en forma de los deudores del banco. Riesgo que asume al financiar a terceros.

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

De lo expuesto previamente se destacan aspectos relevantes como:

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

1.2 Relación incertidumbre – riesgo

En el momento de tomar decisiones, todos los administradores deben de ponderar alternativas, muchas de las cuales implican sucesos futuros que resultan difíciles de prever, la reacción de un competidor a una nueva lista de precios, las tasas de interés dentro de tres años, la confiabilidad de un nuevo proveedor.

En muchas ocasiones el término "riesgo" se usa de manera indistinta con "incertidumbre", pero no significan lo mismo. Se habla de riesgo, cuando se conocen las probabilidades de los resultados de la inversión; y de incertidumbre cuando no es posible determinar tales probabilidades. Así, la diferencia entre riesgo e incertidumbre radica en el conocimiento del que toma las decisiones acerca de las probabilidades, o posibilidades de que se obtengan los resultados esperados.

Dicho de otra forma, se produce el riesgo siempre que no se es capaz de predecir con certeza el resultado de alguna alternativa, pero se cuenta con suficiente información como para prever la probabilidad que se tenga de llegar a un estado de cosas deseado. Bajo condiciones de incertidumbre es poco lo que se sabe de las alternativas o de sus resultados, es decir el decisor no cuenta con información suficiente para determinar las probabilidades de los sucesos a acaecer, viéndose obligado a especular a fin de asignar a los diferentes resultados una probabilidad subjetiva.

Por tanto, el riesgo y la incertidumbre son condiciones imprescindibles para la toma de decisiones en la que los administradores conocen la probabilidad de que una alternativa específica lleve al logro de

una meta o resultado deseado (riesgo); y por otro lado se enfrentan a condiciones externas imprevisibles o cuando les falta la información necesaria para el establecimiento de la probabilidad de determinados sucesos (incertidumbre).El riesgo es “la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa” (García, 2005)

La incertidumbre es una espada de doble filo; crea igualmente riesgos y oportunidades, con efectos positivos o negativos para la empresa. Concierne tanto a la coyuntura económica como a los medios financieros, lo que obliga a las organizaciones a buscar la solidez en su estructura financiera y la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante. Los capitales se mueven de un país a otro no sólo tratando de obtener mejores rendimientos, sino también en busca de mayor seguridad.

En parte el riesgo es “situación”, porque no hay riesgos donde no hay incertidumbre, pero no es sólo la situación incierta porque puede haber incertidumbre sin riesgo. Es un proceso de toma de decisiones, porque no hay riesgos donde no se presentan diferentes opciones y no se asigna la preferencia a una de ellas. Pero el riesgo es algo más – presupone la situación de sentirse obligado, de tomar resoluciones y ejecutarlas sabiendo de antemano que sus consecuencias implican la probabilidad de considerables pérdidas. Es algo objetivo, que no depende de la voluntad y del deseo del empresario, pero es también en parte una vivencia particular – la experiencia de la duda, el sentimiento que acompaña al juego de azar, el entusiasmo de la esperanza conjuntamente con el recelo por el potencial fracaso. La expresión “correr riesgos” es perfecta dando la expresión de la doble cara del riesgo – significa tanto el proceso como su interiorización, enuncia el carácter objetivo y a la vez subjetivo del riesgo. (Borras, n.d.)

1.3 Clasificación General del Riesgo

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

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

1. Riesgo inherente.
2. Riesgo incorporado.

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

El riesgo incorporado es aquel riesgo que no es propio de la actividad, sino que producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa.

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

1.3.1 Riesgo Empresarial

El Riesgo Empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas. En algunos trabajos sobre el tema del riesgo se resalta como algo decisivo "el impedimento, el obstáculo, la amenaza, el problema" que ponen en duda el alcance de la eficacia.

Tiene su fundamento en el carácter probabilístico de la actividad institucional, así como en la relativa incertidumbre situacional en que se desarrolla esta actividad. La labor en el marco de la economía de mercado se realiza en su mayoría con fines determinados sobre la base de lo pronosticado y lo deseado cuya realización depende del juego de muchos factores internos y externos de la organización económica. De este modo la actividad empresarial se acompaña necesariamente por una dosis de incertidumbre que predetermina la necesidad de elegir entre diferentes alternativas y de tomar decisiones en situación de información incompleta. Donde no hay espacio para la elección no hay posibilidad de riesgo.

El riesgo presupone tomar decisiones y asumir sus consecuencias. Realizando una de las posibles alternativas el empresario siempre corre el riesgo de alcanzar resultados que no corresponden a los objetivos previos.

Reflejando las características mencionadas, el Riesgo Empresarial podría definirse como un: "Fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto. (García, 2005)

De tal modo el riesgo se presenta como un fenómeno complejo, de carácter objetivo y a la vez subjetivo que incluye:

• La situación de incertidumbre como contexto y condición objetiva del riesgo.

• El acto de tomar decisiones sobre la base de información incompleta.

• La vivencia de vacilación motivada por la probabilidad de pérdidas o fracasos como resultado de la realización de la alternativa privilegiada.

Ningún empresario asumirá riesgos sin una compensación. De aquí que exista una indisoluble relación entre riesgo y rentabilidad en la mayor parte de las decisiones financieras de una entidad. La asociación habitual entre ellas será positiva, es decir, a mayor riesgo, mayor rentabilidad esperada, y viceversa. Esta relación está presente en todas las decisiones del negocio en la medida en que su objetivo está siempre indisolublemente ligado a la obtención de determinados niveles de rentabilidad y a la maximización del valor de la empresa para su propietario.

Las empresas están expuestas a tres tipos de riesgos: De negocios, estratégicos y financieros. (Jorion, 1999)

Los riesgos de negocios son aquellos que las empresas están dispuesta a asumir para crear ventajas competitivas y agregar valor para los accionistas. Tienen que ver con el mercado del producto en el cual opera la empresa y comprende innovaciones tecnológicas, diseño del producto y mercadotecnia. El apalancamiento operativo, relacionado con el nivel de costos fijos y el nivel de costos variables, es también en gran parte una variable opcional. En cualquier actividad de negocios, la exposición racional a este tipo de riesgo es considerada como una habilidad interna o ventaja competitiva de la propia empresa.

Por su parte, los riesgos estratégicos son los resultantes de cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. Estos riesgos difícilmente se pueden cubrir, a no ser por la diversificación a través de distintas líneas de negocios y de distintos países.

El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización, es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros, por ello su análisis se determina por el grado de apalancamiento financiero que tenga la empresa en un momento determinado.

El apalancamiento financiero acentúa el hecho de que a medida que aumentan los cargos fijos, también aumenta el nivel de utilidades antes de impuestos necesario para cubrir los cargos financieros de la empresa, se puede calcular por medio de la razón deuda capital, la razón de deuda a largo plazo o la razón de capital preferente a capital total.

Los analistas financieros calculan estas razones para determinar la solidez financiera de la empresa, determinando que entre más alto sea el grado de apalancamiento, mayor es el nivel de riesgo, estableciendo así una relación entre los cargos financieros fijos que deben pagarse y los fondos invertidos en la empresa.

Existen otras clasificaciones relacionadas con las fallas del control interno, con las normativas del trabajo, es decir el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla de los procesos, personas e ineficiencia de la organización interna de la empresa, que se encuentra

denominados por algunos autores riesgo organizacional o empresarial y para otros, como la industria, bancaria como riesgo de operaciones.

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

Las empresas participan en el negocio de la administración de riesgos. Las más competentes lo consiguen, otras fallan. Mientras que algunas asumen pasivamente los riesgos financieros, otras intentan crear una ventaja competitiva a través de una exposición juiciosa a estos tipos de riesgos. En ambos casos, sin embargo, los riesgos deberían ser vigilados cuidadosamente ya que significan un alto potencial de pérdidas financieras importantes, enfrentándose cada vez más a factores que crean inseguridad.

1.4 Gestión de Riesgos

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

El objetivo es garantizar la solvencia y estabilidad de la empresa, con un manejo adecuado de los riesgos financieros, que permita lograr equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo asumido en las operaciones, de tal forma optimizar la relación riesgo-rendimiento. (Avila, 2005)

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

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

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

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

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

Ventajas que propicia la gestión de riesgos a las organizaciones:

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

La Gestión de Riesgos no se limita a un evento o circunstancia. Es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y pernea a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización. Involucra a la gente, a todos los niveles y requiere ver toda la organización como un portafolio de riesgos. Así se distingue que la misma ocupa un lugar y toma una fuerte importancia dentro de la definición más amplia de Administración Empresarial, ya que su función es reducir al mínimo la repercusión negativa de las pérdidas en la organización.

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

Según García (2005) Wilches Chaux, 1998, define la Gestión de Riesgos como "el proceso de toma de decisiones en base a la expectativa de beneficios futuros, ponderando las posibilidades de pérdidas inesperadas, controlar la puesta en práctica de las decisiones y evaluar los resultados de forma homogénea y ajustada según la posición asumida".

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

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

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

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

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

• Los auditores internos y externos verifican el valor de las operaciones realizadas, controlando así el desempeño de los gestores.

En la medida en que todas y cada una de las decisiones se toman dentro del marco de la gestión de riesgos y teniendo en cuenta la rapidez y el enorme volumen con que funcionan las empresas, es imprescindible un sistema de información y gestión con velocidad de respuesta muy superior a la de

los procesos presupuestarios y elaboración de los estados contables. Las pérdidas que se evitan con ello superan con creces las inversiones materiales y humanas necesarias para realizar la gestión de riesgos.

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

• Cualquier empresa bien dirigida gestiona sus riesgos, pero han de realizarse las inversiones necesarias para que dicha gestión sea sistemática, objetiva y homogénea.

• Gran parte de la gestión de riesgos financieros debe realizarse dentro de la empresa y no por los inversores, sobre todo cuando los gestores tienen más información sobre las posiciones de la empresa en cada momento (lo que sucede casi siempre).

• La gestión integrada de todos los riesgos dentro de la empresa puede contribuir a la creación de valor para el accionista al optimizar la relación rentabilidad-riesgo (logrando la adecuada utilización del capital disponible) y reducir costos.

• La adecuada gestión de riesgos debe servir para mantener o mejorar el nivel de calificación crediticia externo así como facilitar las operaciones con otras empresas que asumen un riesgo crediticio con la entidad.

• La gestión de riesgos ayuda a demostrar a los organismos reguladores e inspectores la capacidad para desarrollar el negocio, salvaguardando los intereses de terceros.

Resumiendo, la gestión del riesgo implica:

• Evitar el riesgo cuando sea posible, y siempre que puedan generarse pérdidas significativas.
• Controlar el riesgo cuando no pueda evitarse en su totalidad, para poder minimizar las pérdidas potenciales.

• Tolerar el riesgo cuando los movimientos tiendan más a ser favorables que adversos, asumiéndolos con capacidad propia a cambio de “disfrutar” de las oportunidades de retorno inherentes.

En los últimos años en Cuba se ha avanzado mucho en cuanto a la identificación y evaluación de riesgos, pero estos avances son aún insuficientes, igualmente, como quiera que estos procesos ocurren en un espacio geográfico, en una organización particular en, una unidad de análisis determinada, la gestión de riesgos puede tener niveles de desarrollo en unas unidades y otros (niveles de desarrollo) en otras. Por lo que el tema continúa, y será invariablemente, siendo una necesidad de la administración financiera y general de las organizaciones.

1.4.1 Resolución No 297

La Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (derogada) , para el control interno establece cinco componentes del control, los cuales con un enfoque estratégico dentro de las entidades, deben incluir normas y procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los sistemas de control interno de cada entidad, dichos componentes son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y monitoreo. Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

Según esta resolución, la identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la 'identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar. (Resolución 297,2003)

La identificación de los riesgos constituye uno de los elementos más importantes, para propiciar que la entidad logre administrar con éxito los riesgos. Y conocer los diversos factores que influirán de alguna manera en la exposición de la empresa a la incertidumbre.

La resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, es muy ambigua a la hora de describir este paso, que para ella representa la etapa de evaluación, puesto que no hace referencia a las diferentes técnicas y herramientas que se podrían utilizar para la identificación del riesgo, además de no diferenciar los riesgos de las causas que le dan origen; haciendo mayor hincapié en la clasificación de los riesgos en internos o externos, y en la importancia de determinar los puestos claves de la entidad.

1.4.2 Resolución No 60/2011

La Resolución 60/2011 es de nueva creación y ha derogado a la Resolución No 297.La nueva Resolución está formada por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

Respecto a los riesgos la Resolución No 60 /2011 declara: El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos,

organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

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

Las resoluciones constituye una guía fundamental para el perfeccionamiento del control interno y se hacen con este fin pues establecen normas y principios básicos de obligada observancia para la Controlaría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoria, supervisión y control de este Órgano. Constituyendo un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

1.4.3. La Resoluciones de riesgos en el MICONS

(La Resolución 61/09) del MINCONS emitida hace 2 años orienta sobre la elaboración del documento DIE 072 (**Lista de Chequeo para los Inspectores de la Actividad de Prevención)**, para las inspecciones de control en pos del cumplimiento de la Resolución No 60/2011.

El MICONS ha emitido instrucciones respecto a gestión y prevención de riesgos mediante la resolución 61/09 con el objetivo de mitigar y prevenir los riesgos empresariales. Algunas consideraciones se expresan en el documento ramal DIE 117, MICONS, 2011 y se muestran a continuación.

Identificación del riesgo y detección del cambio

- Están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la organizació*n* en general
- Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, por cada proceso, subproceso y actividad
- Se actualiza oportunamente el Plan de Prevención de Riesgo, a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción
- El Plan de Prevención de Riesgos, ha tenido en cuenta las variaciones de los factores externos a la entidad. (cambios del precio de combustible, situación medioambiental, cambios tecnológicos y otras.

- El Plan de Prevención de Riesgos, ha tenido en cuenta las variaciones de factores internos (cambios de estructura, variaciones de los niveles de producción, etc)
- Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la organización en general.
- Cuando es posible, se realiza una valoración estimada de las afectaciones, de manifestarse el riesgo previsto
- Se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados
- Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar la forma como se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia

Determinación de los objetivos de control.

- Están determinados los objetivos específicos a controlar en reunión con los trabajadores en sus áreas, direcciones o departamentos
- Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos
- Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.
- Se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos.

Plan de Prevención

- Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por la Resolución 60/11.
- Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores
- El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan para medir su efectividad.
- Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el Plan de Prevención de Riesgos, como posibles manifestaciones y medidas a tomar (revisar cada modelo mensual del último año fiscal)
- Está previsto que las Causas Y Condiciones de los hechos que sucedan, sean analizadas y divulgadas a fin de trasmitir experiencias y alertar a todo el Sistema. (Se chequea en Grupos y Empresas Nacionales y Territoriales)

- El Plan de Prevención de Riesgos, proporciona la efectividad esperada al cumplirse los plazos de revisión.

Cumplimiento Plan de Medidas - Cambio de Mando. Actividad Prevención

- Realizar la revisión y actualización de los respectivos Planes de Prevención, haciéndolos más objetivos en su alcance y efectividad, teniendo en cuenta las deficiencias (señalamientos) realizados al respecto por la Comisión de Control
- Gubernamental al Organismo.
- Divulgar entre el personal el contenido de dichos Planes de Prevención, mediante su análisis y aprobación en Asambleas de Afiliados al Sindicato y Reuniones de las Organizaciones Partidistas de las Entidades.
- Enviar el Informe sobre el Cumplimiento del Plan de Medidas elaborado para la erradicación de los señalamientos realizados a la Especialidad por la Comisión Gubernamental
- Elaborar los Planes de Medidas para erradicar los señalamientos realizados durante las visitas de la Comisión de Control Gubernamental
- Considerar el autocontrol, como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos, para medir la efectividad de este, teniendo en cuanta que las medidas no pueden reproducir funciones de trabajo.
- Chequear que se garanticen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas en los almacenes.
- Garantizar la seguridad para la protección y custodia del efectivo, que se cambie la combinación de la caja por movimiento del cajero y la actualización de la autorización del acceso a la caja.
- Celebrar las Asambleas Trimestrales de análisis y tendencias de la disciplina, con la participación de todos los trabajadores, dando cumplimiento al OM de Convocatoria a dichas Asambleas.
- Realizar y documentar semestralmente en las Asambleas Trimestrales, un Balance de los temas tratados sobre las indisciplinas, delitos y PHC, con el objetivo de medir tendencias del comportamiento, impacto de las acciones adoptadas, avances o retrocesos, Causas y Condiciones.

- Chequear el acto de Contratación y Negocios, tanto nacional como con extranjeros. Esto deberá ser considerado como un riesgo en el Plan de Prevención de Riesgos
- Chequeo de los Inventarios, ordenamiento y control de los Activos Fijos y medios Informáticos, lo cuál debe considerarse en el Plan de Prevención de Riesgos.
- Realizar la rotación del personal que ocupa cargos en puestos claves, como lo establece la Res. 60/11 de la CGR.
- Disminuir el tiempo de detección de las indisciplinas, delitos y Presuntos Hechos de Corrupción, estableciendo mecanismos de autocontrol y de rendición de cuentas ante el Consejo de Dirección
- Hechos de Corrupción, estableciendo mecanismos de autocontrol y de rendición de cuentas ante el Consejo de Dirección.
- Planificar la realización de chequeos sorpresivos al control, uso y destino de los recursos materiales, según Cartas Límites de forma cruzada con los Comité de Prevención y Control de cada estructura organizativa que se disponga.
- Chequear el cumplimiento en el tiempo establecido, de los Reportes de Hechos de Corrupción, quejas, denuncias o anónimos.
- Realizar análisis en el Consejo de Dirección de las entidades, donde se repitan denuncias, quejas o anónimos contra sus cuadros y funcionarios, con el fin de establecer las Causas y Condiciones para elaborar de inmediato las acciones para su erradicación.
- Actualizar oportunamente el Plan de Prevención de Riesgos, a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.
- Identificar las Auditorias contratadas con entidades civiles, a través de la conciliación con la Contraloría General
- Tener en cuenta en la Actualización del Plan de Prevención de Riesgos, las variaciones de los factores externos e internos a la entidad)

1.4.4 Procedimientos para la Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Consiste en un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. Es un término

aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Puede ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, o producto (Arce, M 2005)

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

En esta investigación se han analizado algunos procedimientos elaborados por diferentes personas que han realizado estudios referentes al tema analizado.

Procedimiento Soto y Yero 2010

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

1. **Estudio de Riesgos**: Propone la formación del equipo de trabajo, la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos.
2. **Implementación:** Traza la eliminación o evitación; prevención; reducción; retención y transferencia del riesgo.
3. **Control y Comunicación**: Plantea monitorear y controlar los riesgos, así como comunicar las amenazas y factores de riesgo.(Soto, 2010) (Yero, 2010)

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

Primera etapa “Estudio de Riesgos”

1. Formación del equipo de trabajo

Formación del equipo de trabajo. Establecer planificación del trabajo. Selección de las herramientas a utilizar. Como técnicas utilizar la matriz (DAFO).Probabilidad de impactos. Enfoques-Valor Contable. Valor económico-Factores de Riesgos.

2. Identificación de riesgos

Identificar la Exposición al riesgo de forma sistemática. Definir Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas (DAFO) a la que se expone la empresa. Determina probabilidades de impactos según DAFO. Utilizar técnicas como: Tormentas de ideas. Trabajo en grupo

3. Análisis de los Riesgos

Análisis cuantitativo. Análisis cualitativo. Análisis de cobertura. Definición de cada uno de los perfiles de riesgo. Técnicas: Análisis comparativo y tendencias. Razones. Encuestas-Entrevistas. Técnicas estadísticas-Correlación y frecuencia.

4. Evaluación de los riesgos.

Cuantificar el riesgo según técnicas múltiples. Evaluar la evolución del riesgo. Como técnicas: Análisis de flujos, análisis de GAP, duración y convexidad, simulación de escenarios, VAR. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización.

Segunda etapa “Implementación”

1. Eliminación o evitación de riesgo.

Ejecutar plan de medidas para reducir las probabilidades de pérdidas a cero. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades. Técnicas estadísticas.

2. Prevención del Riesgo

Ejecutar plan de medidas para reducir las probabilidades de pérdidas o frecuencia. Análisis de causa efecto. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades, Técnicas estadísticas

3. Reducción del Riesgo.

Ejecutar plan de medidas para limitar las posibilidades de ocurrencia de perdidas y su severidad. Analizar oportunidades para atenuar debilidad. Análisis de causa efecto. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades. Técnicas estadísticas.

4. Retención del Cambio

Ejecutar plan de medida para absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con recursos propios.

Analizar oportunidades para atenuar debilidades. Análisis de causa efecto. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades, Técnicas estadísticas.

5. Transferencia de Riesgo

Ejecutar el plan de medidas para la protección o cobertura del riesgo. Ejecutar plan de medidas para asegurar el Riesgo. Ejecutar plan de medidas para diversificar en riesgo. Analizar oportunidades para atenuar debilidades, Análisis de causa-efecto. Análisis de brechas, dedicación, segmentación, inmunización, probabilidades. Técnicas estadísticas.

Tercera etapa "Control y Comunicación"

1. Monitoreo de los Riesgos

Diseñar indicadores de resultados: eficiencia, eficacia, efectividad, adaptabilidad. Indicadores de resultados.

2. Control de los Riesgos.

Sistematizar mecanismos de control y chequeo para la obtención de los datos del monitoreo. Cuadro de mando integral con perspectiva-riesgo.

3. Comunicación. Difundir a todos los trabajadores del sector la información sobre las amenazas y factores de riesgo. Página Web, boletines, informes ejecutivos, información a la asamblea de trabajo.

Procedimiento de Prouty

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

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

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

Método del criterio de gravedad o financiero

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

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

• Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

• Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.

• Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la entidad.

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

Este Estándar provee una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.

1. **Establecer el contexto**. Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.
2. **Identificar riesgos**. Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.
3. **Analizar riesgos**. Determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.
4. **Evaluar riesgos**. Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.
5. **Tratar riesgos**. Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.
6. **Monitorear y revisar**. Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
7. **Comunicar y consultar**. Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al

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

Además brinda una serie de pasos a seguir en el desarrollo e implementación de un programa de administración de riesgos

Paso No 1: Respaldo de la alta gerencia

Desarrollar una filosofía de administración de riesgos organizacional y toma de conciencia sobre riesgos a nivel de la alta gerencia. Esto podría ser facilitado mediante entrenamiento, educación y síntesis a la gerencia ejecutiva. Es necesario el apoyo permanentemente activo del Presidente (CEO) de la organización.

Paso No 2: Desarrollar la política organizacional

Desarrollar y documentar una política y estructura corporativa para administrar los riesgos, a ser endosada por el ejecutivo de la organización e implementada en toda la organización. La política debe incluir información tal como: Los objetivos de la política y explicación para administrar los riesgos; los vínculos entre la política y el plan estratégico / corporativo de la organización; el alcance, o el rango de aspectos a los cuales se aplica la política; guía de lo que puede ser considerado como riesgo aceptable; quién es responsable por administrar riesgos; el apoyo / capacidad disponibles para asistir a los responsables de administrar riesgos; el nivel de documentación requerido; y el plan para revisar el desempeño organizacional en relación con la política.

Paso No 3: Comunicar la política

Desarrollar, establecer e implementar una infraestructura o medidas para asegurar que la administración de riesgos se convierte en una parte integral de los procesos de planeamiento y administración y de la cultura general de la organización. Esto puede incluir: establecer un equipo que comprenda personal de alta gerencia para ser responsable por las comunicaciones internas acerca de la política; procurar la toma de conciencia acerca de la administración de riesgos; comunicación / diálogo en toda la organización acerca de administración de riesgos y la política de la organización; adquirir pericia en administración de riesgos, ejemplo: consultores, y desarrollar destrezas en el personal a través de la educación y capacitación; asegurar niveles apropiados de reconocimiento, recompensas y sanciones; y establecer procesos de administración de desempeño.

Paso No 4: Administrar riesgos a nivel organizacional

Desarrollar y establecer un programa para administrar riesgos a nivel organizacional a través de la aplicación del sistema de administración de riesgos descrito en la Sección 2. El proceso de

administración de riesgos debería estar integrado con los procesos de planeamiento estratégico y administración de la organización. Esto involucrará documentar: el contexto de la organización y de la administración de riesgos; los riesgos identificados para la organización; el análisis y evaluación de estos riesgos; las estrategias de tratamiento; los mecanismos para revisar el programa; las estrategias para procurar la toma de conciencia, la adquisición de pericia, la capacitación y la educación.

Paso No 5: Administrar riesgos a nivel de programa proyecto y equipo

Desarrollar y establecer un programa para administrar los riesgos para cada área suborganizacional, programa, proyecto o actividad de equipo a través de la aplicación del proceso de administración de riesgos descrito en la Sección 4. El proceso para administrar riesgos debería estar integrado con otras actividades de planeamiento y administración. Debería documentarse el proceso seguido, las decisiones tomadas y las acciones planeadas.

Paso No 6: Monitorear y revisar

Desarrollar y aplicar mecanismos para asegurar revisiones de los riesgos sobre la marcha. Esto asegurará que la implementación y la política de administración de riesgos se mantenga relevante, dado que las circunstancias cambian todo el tiempo y se hace vital la revisión de las decisiones anteriores. Los riesgos no son estáticos. También debería monitorearse y revisarse la efectividad del proceso de administración de riesgos.

DMR-Consulting (2005)

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

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

Pinkerton Consulting and Investigations

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

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

Los requisitos básicos del Informe Turnbull son:

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

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

El APPCC es un procedimiento sistemático y preventivo, reconocido internacionalmente para abordar los peligros mediante la previsión y la prevención en vez de la inspección y la comprobación de los productos finales.

El APPCC tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar los peligros específicos aplicando el procedimiento de controlar los puntos críticos, las medidas necesarias para su control y procedimientos de vigilancia, este sistema aumenta la responsabilidad y el grado de control de los trabajadores con el producto. Esta herramienta de análisis procura el detalle y la documentación que aseguran que la entidad conoce el producto y el proceso de tal manera que puede controlar o monitorear los elementos más importantes para elaborar productos de calidad. Además reporta otros beneficios como la utilización eficaz de los recursos y flexibilidad que le permite responder a tiempo a los problemas y cambios presentados.

Principios y aplicación del APPCC

El APPCC centra su acción en 7 principios básicos: (Codex Alimentarius, 1998).

1. Realizar un análisis de los peligros
2. Determinar los puntos críticos de control (PCC).
3. Establecer los límites críticos para cada PCC.
4. Establecer un sistema de vigilancia y control de los PCC.
5. Promulgar las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que determinado PCC se sale de los límites establecidos.
6. Instaurar procedimientos de comprobación para verificar el funcionamiento del sistema APPCC.
7. Estructurar un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación.

La interpretación de estos principios es prerrogativa de cada entidad en particular (Inda, 1999)

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

1- Formación de un equipo de expertos y capacitación del personal.

2-Descripción de la actividad, identificación, graficación y verificación de procesos.

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

3-Clasificación de Riesgos.

Clasificar los tipos de riesgos a los cuales están expuestas las entidades según la actividad, permite la homogeneidad y armonía en el momento de identificar los riesgos ya que elimina la posibilidad de confundir riesgos con las causas que lo originan y permite valorar las posibles consecuencias.

4-Clasificar procesos por nivel de amenaza.

Establecer niveles de amenaza para los procesos partiendo de la combinación de probabilidad e impacto que los mismos generen, permite identificar los procesos clave del negocio que conllevan a riesgos importantes. A los procesos de mayor nivel de amenaza se le aplicará el plan de administración específico.

5-Determinación de Puntos Críticos de Control (PCC)

Determinar PCC permite separar lo esencial de lo accesorio dentro de cada proceso, a partir de los PCC se establece todo el control del proceso, permitiendo establecer las brechas de vulnerabilidad, las actividades de control que las atenúan, delimita las responsabilidades personales en cada eslabón del proceso y facilita el mecanismo de vigilancia propio para cada parte del proceso. Se recomienda el uso de árboles de decisión como herramienta fundamental para la determinación de dichos PCC.

6-Establecimiento de brechas de vulnerabilidad (causas de riesgos)

Establecer brechas de vulnerabilidad facilita la gestión de riesgos ya que estas brechas de vulnerabilidad son las causas que provocan la ocurrencia de riesgos, para hacer un análisis se debe partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificado en estudios anteriores. Debe incluir todos los factores, tanto de origen interno como externo.

7-Establecimiento de límites críticos para cada PCC.

Se debe establecer la línea divisoria para juzgar si una operación está funcionando fuera de los parámetros establecidos. A través de los límites críticos se definen los criterios que permiten distinguir entre lo aceptable y lo inaceptable. El establecimiento de estos límites responderá al cumplimiento de lo establecido en los procedimientos que describen las operaciones, instructivos técnicos, parámetros físicos, tiempo y otros aspectos, facilitando de esta manera el control de la actividad.

8-Establecimiento de actividades de control y sistema de vigilancia

Establecer las medidas de control que pueden aplicarse para controlar cada brecha de vulnerabilidad. Posiblemente sea preciso adoptar más de una medida para controlar un riesgo especifico, pero es probable que más de un riesgo pueda ser controlado con una determinada medida de control.

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

9.-Elaboración del sistema documental de la metodología.

10- Elaboración de las fichas de proceso.

Elaborar fichas de proceso permite contar con el resumen de cada proceso identificado y ofrece la información completa de cómo se ejecuta este y qué es fundamental para comprenderlo y gestionarlo. (Quincosa, Yoanis n.d.)

El sistema APPCC ofrece la ventaja de permitir la gestión del riesgo a nivel de cada proceso, sin embargo no da la posibilidad de ponderar los mismos para priorizar aquellos de mayor envergadura.

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

Las normas de Gestión de Riesgos ISO 31000 y 31010 (tomado de UNE ISO 31000)

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

Mientras todas las organizaciones gestionan el riesgo a diferentes niveles, esta norma internacional establece una serie de principios que se deben satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz. Esta norma internacional recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de manera continuada un marco de trabajo cuyo objetivo sea integra el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobierno, de estrategia y de planificación, de gestión y de elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de toda la organización.

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

Aunque la práctica de la gestión del riesgo se ha desarrollado a lo largo del tiempo y en numerosos sectores con objeto de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos coherentes dentro de un marco de trabajo exhaustivo puede contribuir a asegurar que el riesgo se gestiona de una manera eficaz, eficiente y coherente en el seno de la organización. El enfoque genérico que se describe en esta norma internacional proporciona los principios y las directrices para gestiona cualquier forma de riesgo de una manera sistemática, trasparente y fiable, dentro de cualquier alcance y de cualquier contexto. Cada sector o aplicación específicos de gestión del riesgo implica necesidades, audiencias, percepciones y criterios individuales. Por ello, uno de los puntos clave de esta norma internacional consiste en la inclusión del "establecimiento del contexto" como una actividad al comienzo de este proceso de gestión del riesgo genérico. El establecimiento del contexto permitirá captar los objetivos de la organización, el entorno en el que se persiguen estos objetivos, las partes interesadas y la diversidad de los criterios de riesgo. Todos estos elementos contribuirán a revelar y evaluar la naturaleza y complejidad de sus riesgos.

La norma para la Gestión de Riesgo integradas por la ISO 31000 e ISO 31010 del 2010 coincide con los anteriores procedimientos de riesgos y con la norma **AS/NZS 4360:1999.** En estas normativas

expresan las mejores prácticas empresariales de la gestión de riesgo a escala global y de seguro en el futuro inmediato todos los países aceptarán sus cánones. .

Estas normas tienen las siguientes como fases fundamentales:

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

En las anteriores normas y procedimientos no hay un tratamiento explicito de de los principios de la Gestión de Riesgos y del Marco de trabajo y aquí está la principal diferencia. Sin embargo, la tercera etapa de implementación es coincidente con otras normativas y están relacionadas con:

- Establecimiento del contexto
- Determinación de riesgos
- Evaluación de los riesgos
- Tratamiento de los riesgos

Estas etapas podrán dar respuesta a lo que exige las normas de la Resolución No. 60 /2011 en lo referente a :

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

Por tal motivo es necesario establecer una guía o procedimiento que ayude a esclarecer las normas en si y a cumplir con los aspectos específicos de la Resolución No. 60/2011.

Por la amplitud de sus conceptos, por presentar la síntesis de las mejores prácticas de la gestión de Riesgos y por propiciar el cumplimiento de las normas de control que reglamenta la Resolución No. 60 se determina tomar estas normas y las experiencias prácticas conocidas para la determinación de la Gestión de Riesgos en la Empresa de Servicios de Trabajadores de Cienfuegos.

Conclusiones Parciales Capítulo No. 1

1. La Gestión de Riesgos ha cobrado importancia en las últimas dos décadas produciendo que el mundo empresarial haga conciencia de este tema.

2. En Cuba se han emitido diferentes resoluciones respecto a los riesgos empresariales que pueden presentarse en las entidades públicas los cuales han contribuido a la normalización de la Gestión de Riesgos.

3. La Resolución No. 60/2011 es un instrumento valioso para la gestión de riesgos en las entidades cubanas, sin embargo no es muy explícita respecto a la implementación aunque si al control. Esta establece los cinco componentes a evaluar en la Gestión Empresarial.

4. Para este trabajo se utiliza la Norma UNE ISO 31000: 2010 y la Resolución 60/2011 pues es una especificación de los Riesgos Empresariales, de igual forma es una norma emitida por la Organización Internacional de Normas a la que Cuba es uno de sus signatarios y es además un estándar del 2010.

Capítulo No. 2 Guía para la implementación de la Gestión de Riesgos

La gestión del riesgo se ha desarrollado a lo largo del tiempo y en numerosos sectores con objeto de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos coherentes dentro de un marco de trabajo exhaustivo puede contribuir a asegurar que el riesgo se gestiona de una manera eficaz, eficiente y coherente en el seno de la organización. Esta guía es compatible con la ISO 31000: 2010 y proporciona los principios y las directrices para gestionar cualquier forma de riesgo en el ESTC de una manera sistemática, transparente y fiable, dentro de cualquier alcance y de cualquier contexto. Para su implementación se han tenido en cuenta experiencias prácticas en las empresas cubanas y las normas de control que reglamenta la Resolución No. 60 de la Contraloría de la República.

2.1. Generalidades de la Gestión de Riesgos

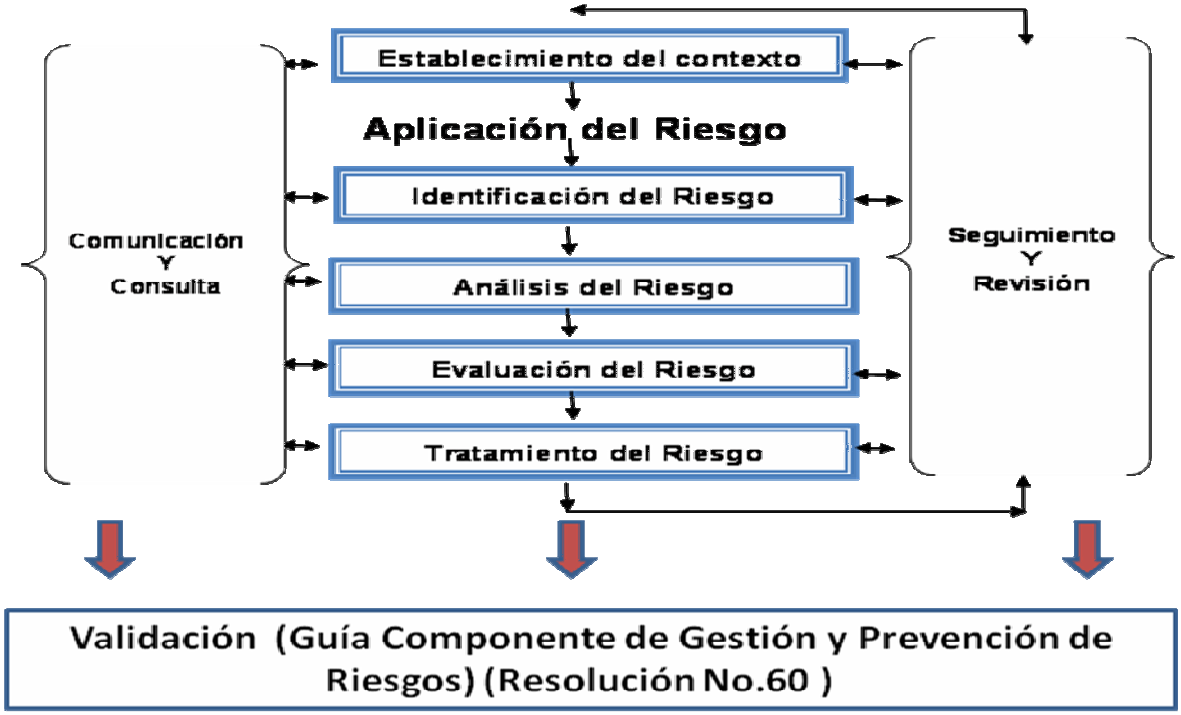
La Gestión de Riesgos no puede verse solo como la implementación de un proceso para la determinación, análisis, evaluación y seguimiento de riesgos. La Gestión de Riesgos está compuesta por tres etapas que son:

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

Todo este proceso debe cumplir con las normas de control que regula la Resolución No. 60

2.2. Proceso de Gestión de Riesgos

El proceso de gestión del riesgo deberá ser una parte integrante de la gestión empresarial donde en cada área determina los riesgos que inciden en una actividad así como las practicas; organizacionales. De igual forma es necesario tener en cuenta los objetivos organizacionales para completar el proceso de Gestión del Riesgo. La figura No.1 muestra las actividades del proceso de gestión del riesgo.



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 1 Proceso de Gestión de Riesgos

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

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

Se ha especificado en los principios de la gestión de riesgos basados en las normas ISO 31000 e ISO 31010 no obstante es necesario trazar los lineamientos de la aplicación de esta norma. En los próximos epígrafes se presenta la guía para la aplicación de la gestión de riesgos.

2.3. Guía para la aplicación de la gestión de riesgos

La guía constituye una instrucción detallada de cómo implementar la gestión de riesgos teniendo en cuenta las normativas ISO 31000 e ISO 31010, los reglamentos ramales del MICONS y la Resolución No. 60 y sus normas de control para la gestión de riesgos. A continuación se exponen pasos previos anteriores a la implementación de la Gestión de Riesgos. Estos pasos son coincidentes con las etapas denominadas por ISO 31000: Principios de la Gestión de Riesgos y Marco de trabajo.

2.3.1 Generalidades

El Proceso de actualización de la identificación de Riesgos de la empresa (Anexo No.4) se efectuará sistemáticamente, si las circunstancias muestran necesidad de actualizaciones a partir de la detección de cambios, cuantas veces se considere. El proceso consta del siguiente cronograma:

- Reunión inicial de planeación: La efectúa la Junta Directiva y tiene como objetivo la aprobación del cronograma de actualización, la información de lo acordado se hará llegar a todos los directores de las Áreas de Regulación y Control y UEB involucrados.
- Asambleas abiertas con los trabajadores de las áreas: Reunión donde participan todos los trabajadores de Empresa en sus respectivas áreas y emiten sus criterios al respecto.
- Reunión del Comité de Control: Reunión ordinaria del Comité de Control donde se realiza la consolidación y análisis de la aplicación del Sistema de Control Interno en materia de prevención, se analiza y valora el plan el comportamiento del Plan de Prevención de Riesgo y se analizan los planes de medidas derivados de inspecciones o controles de carácter interno como externo ejecutados por los organismos controladores.
- Junta Directiva Ordinaria: Reunión de la Junta Directiva donde se presentan las modificaciones y las acciones de Control diseñadas para el próximo periodo ordinario.
- Asamblea de Afiliados: En reunión con todos los trabajadores se da a conocer las modificaciones al Plan de Prevención y la Evaluación de Riesgos.

Este proceso debe transcurrir en un término de 60 días naturales.

Reunión inicial de planeación

- Se incluirá como un punto en el Orden del Día y la Dirección General (Presidente del Comité de Prevención y Control), propondrá en cronograma de trabajo, la Junta aprobará el cronograma incluyendo los cambios que considere pertinente.
- El acuerdo de la Junta debe incluir cualquier variación en los pasos que se considere procedente en cuanto a los documentos que genera el proceso, lo que no significa que se considere que el presente procedimiento no tenga validez.

Asambleas abiertas con los trabajadores de las áreas:

- Para la realización de las asambleas se debe contar con la presencia de más de un 75 % de los afiliados.
- En el Orden del Día de la Asamblea se debe incluir un punto titulado “Actualización de la evaluación de riesgos”.
- Se procederá a presentar el plan de prevención vigente y a partir de él iniciar el debate.

- Los trabajadores podrán plantear modificaciones o nuevos elementos a ser incluidos:
    - Actividad asociada al riesgo.
    - Nuevos riesgos o modificación de los identificados con anterioridad.
    - Posibles manifestaciones negativas.
    - Medidas a tomar.
    - Observaciones
- Como fuente de información se incluirá como resumen del acta el Modelo Resumen da las actas de las asambleas de base (Anexo Nro. 1).
- El resumen se hará llegar por el director del área o UEB al presidente del Comité de Prevención y Control, en las 72 horas posteriores a la realización de la asamblea mediante email y en el siguiente correo ordinario un original debidamente firmado dirigido a la Directora General.

Reunión del Comité de Prevención y Control:

- La reunión se realizará periódicamente cuando se den las circunstancias que se consideren hagan necesario y tendrá como objetivos además de los previstos en el presente procedimiento el de realizar el balance del trabajo del año y aprobar el correspondiente informe anual.
- Al realizar la actualización sistemática aplicará el control de las modificaciones realizadas por las áreas a los correspondientes análisis de riesgo, para ello se realizará la consolidación de la información y elaborará las propuestas de actualización consolidada, de los objetivos de control de la empresa.
- Se preparará el correspondiente Plan de Prevención de Riesgos de las áreas, para ello se utilizará la señalización digital de los cambios de forma que los miembros de la Junta Directiva tengan una mejor comprensión de los mismos, agregando los elementos que sugiere a la Junta Directiva:
    - Plan de Prevención de Riesgos:
    - Actividad/Área, según consolidación realizada.
    - Riesgo consolidado y relacionado por actividad.
    - Posibles manifestaciones negativas.
    - Propuesta de medidas a aplicar.
    - Responsables propuestos.
    - Ejecutor que se propone.
    - Fecha de ejecución propuesta.

- Se realizará un análisis de las posibles actividades de control y se elaborará el Plan de Tareas del Comité de Control (propuestas), el Director General indicará al Presidente del Comité de Prevención y Control las tareas que considera importantes para ser incluidas en el Plan.
- Los documentos elaborados por el Comité de Prevención y Control se circularan entre los miembros de la Junta Directiva para su análisis.

Junta directiva:

- En la sesión ordinaria del mes de febrero de cada año en la Junta Directiva se realizará el análisis de los resultados del proceso mediante la aprobación de las modificaciones (de existir, así como, el Plan de Tareas del Comité de Control (Anexo 2).para el año corriente.
- En esa misma reunión se evaluaran los resultados del año precedente del cumplimiento de las tareas del Comité de Control.
- Se validará el Modelo de Plan de Prevención de Riesgo de las áreas (Anexo 3), por el Director General con la fecha de emisión y se procederá de acuerdo a lo establecido en la Resolución Nro. 60 del 2011 de la Contraloría General de La República.

Asamblea de afiliados

- En las asambleas de afiliados los directores de las áreas presentaran las modificaciones aprobadas al Plan de Prevención de Riesgo de su área, de no existir modificaciones se procederá a realizar la aprobación por los trabajadores de los resultados del proceso y del Plan, que finalmente se firmará por el Director del área y contara con la aprobación del Director General.

Selección de Expertos

La práctica cubana de la Gestión de Riesgo ha hecho recurrente que el comité de prevención y control oficie además como grupo de expertos, no obstante se estima que esta práctica puede traer problemas y se recomienda que se seleccione un grupo de expertos que apoye científicamente la Gestión de Riesgos.

Tal motivo hace que se recomiende la formación de un grupo de expertos independiente al Comité de Prevención y Control. El procedimiento de selección es el siguiente:

Para la selección de los expertos se emplea el procedimiento desarrollado por Artola Pimentel, M. L. y Macías Mesa, J. A., (2002) mediante el cual se realiza el cálculo del índice de experticidad para la selección de los expertos que serán indispensables en la fase de procesamiento de esta investigación

Para esto se elabora el cuestionario de competencia del experto, el cual es un instrumento sumamente útil en este caso, dado que se requiere recopilar información sobre la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la evaluación.

La estructura del cuestionario a aplicar al grupo de expertos propuestos para participar, permite captar la información con la que se determina el índice de experticidad. El cuestionario consta de dos partes. la primera recoge las características que identifican al experto y en la segunda, se le solicita su valoración con relación a las fuentes que tributan a su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el temático objeto de investigación.

Para obtener el índice de experticidad de cada uno de los expertos, se tiene en cuenta los siguientes atributos que caracterizan a los mismos:

1. AG_i: años de graduado del experto i.
2. AEL_i: años de experiencia laboral del experto i.
3. AEE_i: años de trabajo en la empresa del experto i.
4. EEP_j: experticidad en Ejecución de Proyectos del experto i.
5. $EEIA_j$: experticidad en Evaluación en riesgos del experto i.

Se crea una matriz con los valores asignados a cada experto con los criterios a tener en cuenta para determinar el índice de experticidad. Es necesario homogenizar los valores de las diferentes variables en estudio para lo cual se emplea la siguiente expresión:

$$Yij = \frac{Xij}{mj}$$

Donde,

Y_{ij}: valor homogenizado del experto i para la variable j.

m_j: mayor valor obtenido para la variable j. $\forall$ j=1...5

Con lo que todos los valores de la matriz quedan entre 0 y 1, la matriz homogenizada se muestra a continuación.

	AG	AEL	AEE	EEP	EEIA
E_1	Y_{11}	Y_{12}	Y_{13}	Y_{14}	Y_{15}
…	…	…	…	…	…
E_i	Y_{ij}	Y_{ij}	Y_{ij}	Y_{ij}	Y_{ij}

Se procede al cálculo del índice de experticidad mediante la siguiente expresión:

$$IEi = \frac{\sum_{j=1}^{n} Yij}{n} \qquad \forall\ j = 1 \ldots e$$

Siendo:

IE_i: índice de experticidad del experto i.

Y_{ij}: valor homogenizado del experto i para la variable j.

n: número de variables consideradas en el estudio.

el número de expertos analizados.

Para seleccionar los expertos de mayor índice de experticidad se asume que IE ≥ 0.4 y se eliminan aquellos con un IE< 0.4, En numero de expertos se recomienda que sea impar y mayor que siete.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación planteados inicialmente se requiere del criterio individual de los expertos por lo cual es importante contar con la presencia de expertos del organismo rector del proceso de evaluación de impacto ambiental (CITMA), con dominio de las regulaciones y normas vigentes así como de su aplicación y cumplimiento en los proyectos, al igual que la participación de especialistas en la actividad de ejecución de proyectos de construcción para el análisis de su implementación en la práctica y de los resultados. Se debe garantizar en todo momento el anonimato de los encuestados

Selección de la muestra.

- Para seleccionar la muestra se debe definir la población objeto de estudio. así como los segmentos que la forman, para lo cual se realizará un diseño cuidadoso.
- Se deben tener en cuenta para dicha selección aspectos como:
- El plazo de ejecución de la obra, ya que el mismo determina la duración de las etapas o fases por las que atraviesa el proyecto y en especial la fase de ejecución, se determina seleccionan los proyectos con una duración igual o mayor de 1 año.
- El valor de la obra**,** se tiene en cuenta ya que el mismo constituye uno de los objetivos globales que condiciona la calidad del servicio DIC que brinda la ESIC, además se consideran aquellos proyectos con valores superiores a 50 mil pesos, que son categorizados como inversiones nominales.

- La ubicación de la obra, la localidad o el municipio, es otro aspecto a considerar ya que la investigación tiene un alcance provincial.
- El año de construcción también se tiene en cuenta, pues se determino analizar los proyectos que se ejecutaron después de la implementación de la Resolución 91/2006, Indicaciones del proceso inversionista, mediante el cual se establecen las disposiciones de obligatorio cumplimiento para la construcción de nuevos proyectos o inversiones. cuestión que anteriormente se comportaba de forma irregular.

Para determinar la cantidad de elementos de la población a encuestar se utilizará la expresión siguiente:

$$n_1 = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

.**Donde:**

N = tamaño de la población.

n1= tamaño de la muestra.

n'= tamaño provisional de la muestra

2.4 Establecimiento del contexto

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

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

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

Este epígrafe coincide con lo establecido con ISO 3100 y con la Guía Ramal del MICONS.

2.4.1 Establecer el contexto organizacional

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

Esto es importante por las siguientes razones:

a) La administración de riesgos tiene lugar en el contexto de las amplias metas, objetivos y estrategias de la organización;

b) La falla en lograr los objetivos de la organización, o de una actividad específica, o proyecto en consideración, es un conjunto de riesgos que debería ser administrado;

c) La política y metas de la organización ayudan a definir los criterios mediante los cuales se decide si un riesgo es aceptable o no, y constituye la base para las opciones de tratamientos.

Estos aspectos son coincidentes con ISO 31000.

2.4.2. Establecer el contexto de administración de riesgos

Deberían establecerse las metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad, o parte de la organización a la cual se está aplicando el proceso de administración de riesgos. El proceso debería ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades (ISO 31000, Guía Ramal del MICONS).

2.5. Identificación del riesgo

- Se identificará por cada área y por objetivo, aquellos riesgos que considere puedan atentar contra el normal desarrollo de las funciones de la empresa e impidan el logro de sus objetivos, el propio análisis de las fuentes ayudará a tener más elemento. Los trabajadores del área son los que conformarán el equipo evaluador. Ante cambios se informarán a los trabajadores y deberá tenerse en cuenta en la identificación de los riesgos. Los riesgos deberán estar alineados con la cultura, las actividades, la estructura y la estrategia de la organización.
- Los riesgos que afectan a la empresa se asocian a los activos y recursos que esta dispone para alcanzar sus objetivos, incluye lo relacionado con el marco legal y relaciones legales, a la situación económica financiera, comportamiento humano, desastres por causas naturales y humanas, actividades de gobierno, tecnología, logística y gestión pudiendo estar presentes en el ambiente interno y externo.
- Se elabora la matriz de riesgos (Anexo 1), siendo esta una herramienta muy útil para identificar y documentar los riesgos, se utilizará como lista de chequeo y documento de trabajo.
- La determinación de los Riesgos será realizada a partir de las propuestas de los trabajadores y serán evaluados por el grupo de expertos y aprobados con el Comité de Prevención y Control. En ocasiones el comité de expertos podrá coincidir con el Comité de Prevención y

Control aunque esta práctica no es recomendada aunque se puede trabajar con ella en busca de la solución más adecuada y factible.

- Se dejara constancia escrita de esta reunión con la lista de los participantes.

Este punto coincide con los cánones de ISO 31000, la Guía de Control del MICONS y con la norma de control del Componente de Gestión y Prevención de la Resolución No. 60 **(Identificación de riesgos y detección del cambio)**

2.6. Análisis del riesgo.

- Se contará con un grupo de expertos o el Comité de Prevención y Control quien dispone de personal de las diferentes áreas funcionales, para el análisis y evaluación de los riesgos.
- Para el análisis y evaluación de los riesgos se puede preparar diferentes herramientas y utilizar un Registro de Análisis y Evaluación de Riesgos según aparece en el anexo No.2, donde se incluirán todos los aspectos relacionados con el riesgo.
- Los riesgos se clasifican en interno y externo.
- El análisis de riesgo implica la consideración de las causas y la probabilidad de que estas consecuencias puedan ocurrir.
- Se determina entonces aplicando para ello el principio de importancia relativa (impacto o severidad) la probabilidad de ocurrencia y la detectabilidad de riesgos. En los casos que sea posible se cuantifica una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse. La ponderación de las variables se realizará teniendo en el criterio de los expertos. La Tabla No.1 es una evaluación cualitativa tomada de otras experiencias y modificada por la autora de este trabajo.

Tabla No. 1 Valoración de la severidad

CATEGORIA DE SEVERIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS CONSECUENCIAS	Valor
BAJA	Ligeras inconveniencias/dificultades en el desempeño de la función/actividad/área. Algunas responsabilidades de la función/actividad/área estarían comprometidas, pero no afectarían la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos. La recuperación de las consecuencias pudiera gestionarse rápidamente sin necesidad de desviar recursos de actividades claves. De las acciones de control se logra minimizar los inconvenientes y se cumple con lo planificado. Los intereses de las partes interesadas no serían afectados.	**`1**

MEDIA	El desempeño de la organización estaría comprometido al punto que se requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en la función/actividad/área. La organización experimentaría dificultades en cumplir con sus compromisos los cuales pudieran poner en peligro algunos intereses del organismo superior (grupo, ministerio, estado, etc.) Las acciones de control se ven comprometidas puede que no se cumpla con lo que se planificó. Dificultades para cumplir con lo que está legislado. Las partes interesadas experimentarían una dificultad considerable en ejercer sus derechos.	**2**
ALTA	El desempeño de las funciones/actividades/áreas sería severamente afectado y la organización sería incapaz de cumplir la mayor parte de sus obligaciones y responsabilidades. La organización no sería capaz de cumplir con la mayoría de sus compromisos eficazmente. La recuperación de las consecuencias sería muy complicada y tomaría **mucho** tiempo. Las partes interesadas no podrían ejercer sus derechos. Repercusiones severas afectarían al organismo superior y a los clientes**.**	3

Fuente: Elaboración propia

- La materialización de un riesgo puede generar consecuencias diferentes, cada una con su correspondiente probabilidad. Es decir, las que normalmente esperadas de un determinado riesgo y que presentan mayor probabilidad de ocurrir, aunque es concebible que se produzcan consecuencias extremas con una probabilidad menor. En al tabla No. 2 el análisis cualitativo de la ocurrencia o probabilidad.

Tabla No.2 Valoración de las ocurrencias

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

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla No. 3 Valoración de la detectabilidad

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

Fuente: Elaboración propia

Este paso explicita la Gestión de Riesgo según ISO 31000, según la Resolución Ramal del MICONS y continúa dando cumplimiento a la norma de control **(Identificación de riesgos y detección del cambio)** según Resolución No. 60

2.7 Evaluación del riesgo

- En base a los resultados del análisis del riesgo se analiza la evaluación del riesgo, determinando la prioridad para implementar el tratamiento.
- La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios a seguir como punto de partida para la toma de decisiones de la valoración cualitativa. En base a esta comparación, se puede considerar la necesidad del tratamiento.
- La prioridad de los riesgos para su tratamiento estarán relacionada con la ocurrencia, la severidad de las consecuencias y la detección de los riesgos. La determinación del Número de Prioridad del Riesgo a través de un análisis S.O.D (Severidad - Ocurrencia - Detección) permitirá ayudar a identificar las prioridades en el tratamiento de los riesgos. Para esto asignamos un valor a la Severidad, a la Ocurrencia y al nivel de Detección y el resultado será SxOxD. En dependencia de la valoración del riesgo por la fórmula presentada será el nivel y el grado de prioridad del riesgo.

- A partir del nivel de prioridad se clasifican los riesgos en importantes, moderados y tolerables. Este paso explicita la Gestión de Riesgo según ISO 31000, según la Resolución Ramal del MICONS y continúa dando cumplimiento a la norma de control **(**Determinación de los objetivos de control y Prevención de riesgos) según Resolución No. 60/2011.

Este paso es de importancia pues es el preámbulo para la determinación de los objetivos de control y el plan de prevención dando cumplimiento a las normas de control establecidas por la Resolución No.60/2011.

2.7.1. Manejo de las medidas aplicar

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

2.7.2. Determinación de los objetivos de control

- Se realizará por los miembros del comité de control una etapa de información, orientación y trabajo dirigido a la adecuada preparación de los trabajadores sobre la importancia de ésta actividad y lo decisivo de su papel, se les explica el procedimiento para el desarrollo en la determinación de los objetivos de control.

- Es determinante el trabajo coordinado de la administración y el sindicato, dicha actividad podrá ser en asamblea de afiliados o de conjunto con las áreas según apartado anterior, se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar.
- El miembro del comité de control deberá dejar evidencia documental de las acciones realizadas.

Este punto coincide con los cánones de ISO 31000, la Guía de Control del MICONS y con la norma de control del Componente de Gestión y Prevención de la Resolución No. 60 **(Determinación de los objetivos)**

2.8. Tratamiento de los riesgos

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

Este punto coincide con los cánones de ISO 31000, la Guía de Control del MICONS y con la norma de control del Componente de Gestión y Prevención de la Resolución No. 60 **(Prevención de Riesgos)**

2.9. Mejora continua

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

2.10. Validación del proceso de implementación de la Gestión de Riesgos

- Una vez que se implemente la Gestión de Riesgos basada en la ISO 31000 será validada por la Guía de Auto Control de la Resolución No.60 en su componente de Gestión y Prevención de Riesgos. Se debe tener en cuenta el cumplimiento de las tres normas de control (Identificación Riesgos y Detección del Cambio, determinación de los Objetivos de Control y Prevención de Riesgos). Esta acción garantiza que el ejercicio ejecutado sea compatible con las regulaciones cubanas y de esta forma estará validado.
- **2.11 Registros**.

1. Matriz de riesgos. (anexo No. 1)
2. Análisis y Evaluación de Riesgos (anexo No. 2)
3. Plan de Prevención de Riesgos (anexo No. 3)
4. Guía de Gestión y Prevención de Riesgos

Conclusiones Parciales del segundo capítulo

1. La Guía propuesta está basada en las normas UNE ISO 31000, la Resolución 60/2011 y otras regulaciones Ramales del MICONS ya que esto conlleva las mejores prácticas de las empresas nacionales en el la provincia de Cienfuegos.

2. La Guía Propuesta cumple con el componente de la Gestión y Prevención de Riesgos y sus normas que promulga la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.

3. Esta Guía de implementación de la Gestión de Riesgos cumple con ISO 31000 e incluye dentro del sistema la validación mediante las guías de auto control de la Resolución No. 60 en el componente de Gestión y Prevención de Riesgos,

Capítulo No. 3 Aplicación de Gestión de Riesgos en la ESTC

La aplicación de la gestión de riesgos comienza con las pláticas introductorias y la preparación conceptual definida en los puntos 2.1 al 2.3. Una vez concluida esta etapa necesaria se pasa a los pasos pertinentes relacionados al proceso de gestión de riesgos que incluye las siguientes etapas.

- Determinación del Contexto
- Determinación de Riesgos
- Análisis de Riesgos
- Evaluación de Riesgos
- Tratamiento de Riesgos
- Validación

3.1 Determinación del contexto empresarial

Objeto empresarial de la empresa de servicios a trabajadores de Cienfuegos aprobado por Resolución/679/2011 del Ministerio de Economía y Planificación

- Ofrecer servicios de alimentación a entidades y trabajadores del Sistema del Ministerio de la Construcción, así como a otras entidades constructoras e inversionistas que participan en las obras que ejecuta el Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos. A las empresas mixtas representaciones o entidades extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional que participan en el desarrollo del polo petroquímico de Cienfuegos en pesos convertibles.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico, en funciones de trabajo, a entidades y trabajadores en pesos cubanos y de alimentación asociados a este a entidades en pesos cubanos y pesos convertibles y a trabajadores en pesos cubanos. A las empresas mixtas representaciones o entidades extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional que participan en el desarrollo del polo petroquímico de Cienfuegos en pesos convertibles.
- Brindar servicios de recreación, gastronómicos y de alojamiento no turístico, en los planes vacacionales y en días y horarios no laborables como parte de la atención al hombre, a los trabajadores del Sistema del Ministerio de la Construcción y sus familiares y a entidades de otros organismo, cuando existan capacidades temporalmente disponibles y previa autorización del Consejo de la administración y aprobación del Grupo Empresarial, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de alquiler de locales al Sistema de la Construcción, y a partir de capacidades eventualmente disponibles a otros Organismos, todo ello en pesos cubanos, con

servicios logísticos y de alimentación asociados a este en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Brindar servicios de transportación de los bienes y servicios que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación de cargas, teniendo la obligación de pasar por las Agencias de Cargas, cumpliendo las regulaciones emitidas por el Ministerio de Transporte, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de alquiler de locales con servicios de alimentación y logísticos asociados a éste a trabajadores del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.
- Brindar servicios técnicos y personales a trabajadores de entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción. vinculados con la atención al hombre en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Ofrecer servicios de reparación y mantenimientos de equipos electrodomésticos, de climatización, refrigeración, de cocción, neveras y cajas de agua, de bombeo de agua, y de enseres menores a entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de lavandería a entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción y a entidades de otros Organismos, cuando existan las capacidades eventualmente disponibles, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista equipos de protección del trabajo a entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar de forma mayorista ropa calzado de trabajo, así como artículos de aseo personal, a entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar de forma mayorista ropa y calzado de trabajo a las entidades del Ministerio del Interior que participan en obras que ejecuta el Ministerio de la Construcción mediante el programa denominada ¨Tarea Confianza.¨ en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar de forma minorista a sus trabajadores ropa y calzado de trabajo en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar de forma minorista cigarros a los trabajadores albergados del Sistema del Ministerio de la Construcción en el territorio en pesos cubanos.

- Prestar servicios de instalación, reparación, mantenimiento y operación de medios equipos de comunicaciones a entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de transportación de personal a sus trabajadores y a la población en coordinación con la Empresa Provincial de Transporte, en pesos cubanos, cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio del Transporte.
- Brindar servicios de recepción, limpieza de locales exteriores e interiores y de suministro de choferes de piquera a las entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción radicadas en el territorio en pesos cubanos.
- Brindar servicios de reparación y mantenimientos a los inmuebles patrimonio de la Oficina Central del Grupo Empresarial en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista semillas, hierba tejana, plantas ornamentales y de frutales, flores todas asociadas al proceso constructivo en pesos cubanos y convertibles.
- Brindar servicios de jardinería, excepto en obras, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de alquiler de almacenes, cuando existan capacidades temporalmente disponibles, en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de asesoría en las actividades de elaboración de alimentos y servicios a trabajadores, aprobados en su objeto empresarial en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista hielo en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos cárnicos y agropecuarios a entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos
- Elaborar y comercializar de forma mayorista conservas, vinos y vinagre a entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alquiler de maquinarias e implementos agrícolas, eventualmente disponibles, en pesos cubanos.
- Elaborar y comercializar de forma mayorista adornos florales de naturaleza muerta en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista arroz, semillas de arroz a las entidades autorizadas del Ministerio de la Agricultura radicadas en el territorio en pesos cubanos, según cuotas previamente acordadas y de acuerdos con las regulaciones vigentes.
- Comercializar de forma mayorista ganado mayor y menor en pie a las entidades autorizadas de los Ministerios de la Agricultura y de la Industria Alimentaria de acuerdo con las regulaciones vigentes en peso cubanos.
- Brindar servicios de alquiler de carros cisternas para abasto de agua, previa solicitud del Consejo de la Administración del Poder Popular del territorio, en pesos cubanos.

- Brindar servicios de alquiler de equipos de audio a entidades del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.
- Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Comercializar de forma minorista los excedentes de productos agropecuarios procedentes de autoconsumos a los trabajadores del Sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.

Aspectos que integran la Estrategia de la Empresa

MISIÓN: La Empresa de Servicios a Trabajadores de Cienfuegos, aspira a convertirse en una Empresa Consolidada, capaz de articular una efectiva cadena de prestación de servicios competitivos a los trabajadores del Sector de la Construcción en Cienfuegos y a otros clientes autorizados, que satisfagan sus exigencias en cuanto a calidad y precio. Para ello la empresa deberá desarrollar un Capital Humano auto potenciable, caracterizado por su profesionalidad, y compromiso con la protección de la rica biodiversidad cubana.

VISIÓN: Somos la empresa que desean nuestros usuarios a la vez eficientes con un alto nivel de profesionalidad y especialización.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Alcanzar crecientes niveles de efectividad.
2. Potenciar el "Capital Humano", como determinante en la creación del valor y en el desarrollo integral de los trabajadores, diseñando e implementando exitosamente para ello un Sistema de Gestión Integrada Estratégica del Capital Humano basado en la Gestión de Competencias.
3. Diseñar e implementar un procedimiento para realizar una efectiva gestión de valores, de manera que estos se integren orgánicamente a la cultura empresarial y tributen de forma activa a la estrategia de desarrollo empresarial que se propugna.
4. Diseñar e implementar el Sistema de Comunicación Organizacional, y convertirlo en la principal herramienta para la preparación permanente de todos los trabajadores sobre las nuevas características en los distintos pasos del proceso de perfeccionamiento por los que transitara la empresa a lo largo del tiempo.
5. Convertir la Gestión de Procesos en la principal herramienta de dirección para desarrollar el Sistema de organización de la prestación de servicios y realizar el control de la gestión en la Empresa.
6. Certificar todos los procesos de la empresa según NC ISO 9001
7. Diseñar e implementar una Estrategia Básica de Mercadotecnia

8. Diseñar e implementar exitosamente el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, para dotar a la empresa de una dimensión científico-tecnológica bien estructurada capaz de convertirse en el motor del desarrollo organizacional, y de potenciar el FORUM de Ciencia y Técnica, la ANIR, y las BTJ.
9. Diseñar e implementar exitosamente el Sistema Ambiental según normas ISO 14000, y promover de manera activa tanto a los públicos internos como externos una cultura ecológica que contribuya a la protección directa de la rica biodiversidad cubana, y alcanzar el Premio Provincial de Medio Ambiente.

Principales aspectos que integran la estrategia de la entidad, tales como: misión, visión y los objetivos estratégicos para el período (de tres a cinco años) que abarca la estrategia de la entidad.

VISION 2013.

La declaración de la VISION 2013 de la Empresa de Servicios a Trabajadores de Cienfuegos se realizó a partir del supuesto básico de que si se cumplen los objetivos estratégicos y las políticas la posición de la empresa en el 2013 será:

- Se han alcanzado más de 95 puntos en los controles de implantación realizados por el Grupo Ejecutivo Provincial de Perfeccionamiento, según la Guía de Inspección del GEPE a las empresas que implantan el perfeccionamiento, como primer paso en el empeño por alcanzar la condición de Empresa Consolidada.
- La innovación es un proceso permanente que ha llevado a la empresa a ser considerada destacada en el FORUM de Ciencia y Técnica a nivel provincial.
- Existe una integración vertical con clientes y proveedores.
- Se dispone de personal de alto desempeño en la Oficina Central y todas las Unidades Empresariales de Base.
- Hay una alta efectividad en el valor agregado.
- Los resultados se logran haciendo las cosas correctamente (eficacia empresarial).
- Hay una alta efectividad en el procesamiento y transmisión de datos en apoyo a la toma de decisiones.
- Se cuenta con un Banco de Software de alto desempeño.
- La empresa ha implantado exitosamente su Sistema de Gestión de la Calidad, disminuyéndose los índices de no conformidades. .

3.2 Determinación de los riesgos empresariales.

Los riesgos empresariales en la ESTC han sido determinados por las áreas de trabajo. Esta tesis tiene entre sus fines mejorar los trabajos realizados dotando a la entidad de una gestión de riesgo sostenida por normas de riesgos (ISO 31000). Por esta razón se mostrarán la gestión de riesgos por áreas y por objetivos estratégicos y a partir de la evolución del nivel del riesgo se conformará el plan de prevención.

3.2.1. Riesgos empresariales por áreas

Los riesgos empresariales fueron determinados por áreas de trabajo mediante técnicas grupales (Tormenta de Ideas). Como resultados de este ejercicio se determinaron los siguientes riesgos empresariales reflejados en la tabla No.4.

Tabla No. 4 Riesgos empresariales por áreas.

Áreas	No	Riesgos
DIRECCIÓN	1	Conducta inadecuada de la Ética de los cuadros.
	2	Violación de las regulaciones establecidas en la Re60 /2011sobre el control interno
	3	Utilización indebida de los recursos materiales, financieros, y humanos.
	4	Deficiente elaboración de la planificación para el tiempo de guerra y los planes contra catástrofes
	5	Balance incorrecto de los portadores energéticos
	6	Incumplimiento de lo establecido en el decreto 281 estrategia de implementación del perfeccionamiento empresarial
	7	Violación de la Instrucción 04/2008 y Res/101 sobre hechos ocurridos
(Departamento de cuadros)	8	Deficiencias en la aplicación de la política de cuadros y lo establecido en las resoluciones estipuladas al respecto.
(Asesoría Jurídica)	9	Incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
	10	Incumplimiento del Reglamento de Atención a la Población. (Res 10/07).
SUB DIRECCION DE SERVICIOS	11	Mala Planificación de los mantenimientos a los inmuebles
(Inversiones)	12	Mala planificación del plan de inversiones de compras de equipos y mobiliario
	13	Ejecutar inversiones sin estar debidamente planificadas y aprobadas.
(Actividad productiva o Servicios)	14	Mala planificación de los planes de Producción para la prestación del servicio
	15	Ejecutar Servicios sin la debida documentación) Contratación)
	16	Incorrecto Balance de los Recursos destinados para la prestación del servicio
(Actividad de	17	Ejecutar compras sin la debida contratación económica
Aseguramiento)	18	Ejecutar traslados de productos o mercancías sin estar debidamente documentados.
	19	Incorrecto Almacenaje de productos y mercancías
	20	Incorrecta recepción de productos , materias primas o equipos
(Actividad Agropecuaria)	21	Mala planificación de los ciclos establecidos para la siembra de cada tipo de cosechas
	22	Mal control de la masa animal existente, mal cuidado de la masa animal
	23	Mala Planificación de las entregas de producciones agrícolas o masa animal y de los controles internos establecidos.

	24	Deterioro de las cercas perimetrales para las áreas destinada a la crías de animales de corral o ganado
(Equipos)	25	Inadecuado control de los equipos y medios de transporte
	26	Baja Técnica de los equipos.
DIRECCIÓN DE DESARROLLO TECNOLOGICO	27	Normalización, metrología y control de calidad.
	28	Elaboración de documentos técnicos y normativos que carentes de Información necesaria e incumplimientos de las normativas al respecto
	29	Violación de las especificaciones de calidad de los servicios Prestados y de las normas de carácter obligatorio
	30	Violación de las especificaciones de calidad de los servicios Prestados y de las normas de carácter obligatorio Higiene de los alimentos, manipulación, almacenamiento, transportación y conservación. e inocuidad.
	31	Incumplimiento de los reglamentos internos y procedimientos establecidos para el hospedaje
	32	Incumplimiento de las disposiciones establecidas en el decreto ley 183 de metrología legal
(Medio ambiente)	33	Violación de las regulaciones establecidas en la resoluciones y normas que regulan la política del Medio ambientes según Res/Normas/
(Informática y comunicación)	34	Incumplimiento en la aplicación de la política de la Informática y las comunicaciones
(Mercadotecnia)	35	Incumplimiento de lo establecido para la realización de las Negociaciones con inversionistas extranjeros. s/Resolución
	36	Evaluación deficiente de propuestas de Asociaciones Económicas Internacionales
	37	Incumplimiento de los requisitos establecidos para los servicios en las carpeta de negocio
	38	Incumplimiento del llamamiento a los forum
	39	Mala elaboración y aplicación del plan de generalización
	40	Incumplimiento de las disposiciones establecidas para el pago de los innovadores y racionalizadores
SUB DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS(Organización del Trabajo y los salarios)	41	Incorrecta aplicación de la legislación salarial y pagos adicionales
	42	Violación de los indicadores de salario medio y productividad
Seguridad y Salud Ocupacional)	43	Violación de la política de atención al hombre
	44	Incumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo.
(Capacitación)	45	No ejecutar los planes de capacitación a todo el personal
	46	Funcionamiento del Comité de Expertos y Órganos de Justicia Laboral
(Recursos Laborales)	47	Disciplina Laboral
	48	Salario.
(Seguridad y Protección)	49	Falta de seguridad y protección de las instalaciones
	50	.Incumplir el Plan de Seguridad y Protección.
SUB DIRECCION DE ECONOMIA	51	Incumplimiento de lo establecido en el manual de contabilidad sobre tratamiento a la actividad de caja
(Finanzas y precios)	52	No aplicación de los listados de precios en las áreas de venta
(Planificación y Estadística)	53	Mala elaboración de los planes anuales de producción y servicios para las distintas actividades que desarrolla la empresa
	54	No actualización de las series Históricas
	55	Mala elaboración del presupuesto en CUC
(Contabilidad)	56	Violación de lo establecido referente a los impagos de servicios prestados y facturados por parte de los clientes
	57	Violación de los principios de la contabilidad y lo estipulado en las resoluciones vigentes

Fuente Elaboración propia

3.2.2. Determinación de riesgos por Objetivos Empresariales

De igual manera se determinó los riesgos empresariales a partir de los objetivos empresariales se recomienda ISO 31000. La tabla No. 5 refleja los riesgos por objetivos.

Tabla No. 5 Determinación de riesgo por Objetivos Empresariales.

No	Objetivos de trabajo	Descripción del Riesgo
1	Alcanzar crecientes niveles de efectividad.	1.Conducta inadecuada de la Ética de los cuadros
		2. Violación de las regulaciones establecidas en la Re60 /2011sobre el control interno.
		3. Utilización indebida de los recursos materiales, financieros, y humanos.
		6. Incumplimiento de lo establecido en el decreto 281 estrategias de implementación del perfeccionamiento empresarial.
		7. Violación de la Instrucción 04/2008 y Res/101 sobre hechos ocurridos
		8. Deficiencias en la aplicación de la política de cuadros y lo establecido en las resoluciones estipuladas al respecto.
		9. Incumplimiento por desconocimiento de las disposiciones legales vigentes.
		14.Mala planificación de los planes de Producción para la prestación del servicio
		15.Incorrecto Balance de los Recursos destinados para la prestación del servicio
		16.Ejecutar compras sin la debida contratación económica
		17. Ejecutar traslados de productos o mercancías sin estar debidamente documentados.
		18. Incorrecto Almacenaje de productos y mercancías
		19.Incorrecta recepción de productos , materias primas o equipos
		20. Mala planificación de los ciclos establecidos para la siembra de cada tipo de cosechas.
		21. Mal control de la masa animal existente, mal cuidado de la masa animal.
		22.Mala Planificación de las Entregas de producciones agrícolas o masa animal y de los controles internos establecidos
		30.Violación de las especificaciones de calidad de los servicios Prestados y de las normas de carácter obligatorio
		52.No aplicación de los listados de precios en las áreas de venta
		53.Mala elaboración de los planes anuales de producción y servicios para las distintas actividades que desarrolla la empresa
		55.Mala elaboración del presupuesto en CUC
		56.Violación de lo establecido referente a los impagos de servicios prestados y facturados por parte de los clientes
		57. Violación de los principios de la contabilidad y lo estipulado en las resoluciones vigentes
2.	Potenciar el "Capital Humano", como determinante en la creación del valor y en el desarrollo integral de los trabajadores, diseñando e implementando exitosamente para ello un Sistema de Gestión Integrada Estratégica del Capital Humano do en la Gestión de	41. Incorrecta aplicación de la legislación salarial y pagos adicionales
		42. Violación de los indicadores de salario medio y productividad
		43. Violación de la política de atención al hombre
		44. Incumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo
		45. No ejecutar los planes de capacitación a todo el personal
		46. Funcionamiento del Comité de Expertos y Órganos de Justicia Laboral

	Competencias.	47. Disciplina Laboral
		48. Salario.
		49. Falta de seguridad y protección de las instalaciones
		50 .Incumplir el Plan de Seguridad y Protección.
3.	Diseñar e implementar un procedimiento para realizar una efectiva gestión de valores, de manera que estos se integren orgánicamente a la cultura empresarial y tributen de forma activa a la estrategia de desarrollo empresarial que se propugna.	1. Conducta inadecuada de la Ética de los cuadros.
		2. Violación de las regulaciones establecidas en la Re60 /2011sobre el control interno
		6. Incumplimiento de lo establecido en el decreto 281 estrategias de implementación del perfeccionamiento empresarial.
		8.Deficiencias en la aplicación de la política de cuadros y lo establecido al respecto
		10. Incumplimiento del Reglamento de Atención a la Población. (Res 10/07).
		15. Ejecutar Servicios sin la debida documentación) Contratación)
		16. Incorrecto Balance de los Recursos destinados para la prestación del servicio
4.	Diseñar e implementar el Sistema de Comunicación Organizacional, y convertirlo en la principal herramienta para la preparación permanente de todos los trabajadores sobre las nuevas características en los distintos pasos del proceso de perfeccionamiento por los que transitara la empresa a lo largo del tiempo.	6. Incumplimiento de lo establecido en el decreto 281 estrategias de implementación del perfeccionamiento empresarial.
		9. Incumplimiento por desconocimiento de las disposiciones legales vigentes.
		29.Incumplimiento en el proceso de elaboración y implantación de los documentos técnicos y normativos y que los mismos n cumplan con los requisitos técnicos establecidos en la normas
		34. Incumplimiento en la aplicación de la política de la Informática y las comunicaciones.
5.	Convertir la Gestión de Procesos en la principal herramienta de dirección para desarrollar el Sistema de organización de la prestación de servicios y realizar el control de la gestión en la Empresa.	51. Incumplimiento de lo establecido en el manual de contabilidad sobre tratamiento a la actividad de caja.
		55 Mala elaboración del presupuesto en CUC
		34. Incumplimiento en la aplicación de la política de la Informática y las comunicaciones.
6.	Certificar todos los procesos de la empresa según NC ISO 9001	30. Violación de las especificaciones de calidad de los servicios Prestados y de las normas de carácter obligatorio Higiene de los alimentos, manipulación, almacenamiento, transportación y conservación. e inocuidad
		29.Elaboración de documentos técnicos y normativos que carentes de la información necesaria e incumplimientos de las normativas al respecto
7.	Diseñar e implementar una Estrategia Básica de Mercadotecnia	35. Incumplimiento de lo establecido para la realización de las Negociaciones con inversionistas nacionales y extranjeros. s/Resolución
		36. Evaluación deficiente de propuestas de Asociaciones Económicas ya sean de carácter nacional e Internacional
		37. Incumplimiento de los requisitos establecidos para los servicios en las carpetas de negocio.
8.	Diseñar e implementar exitosamente el Sistema de	38. Incumplimiento del llamamiento a los fórum

	Ciencia e Innovación Tecnológica, para dotar a la empresa de una dimensión científico-tecnológica bien estructurada capaz de convertirse en el motor del desarrollo organizacional, y de potenciar el FORUM de Ciencia y Técnica, la ANIR, y las BTJ.	39. Mala elaboración y aplicación del plan de generalización
		40. Incumplimiento de las disposiciones establecidas para el pago de los innovadores y racionalizadores
9.	Diseñar e implementar exitosamente el Sistema Ambiental según normas ISO 14000, y promover de manera activa tanto a los públicos internos como externos una cultura ecológica que contribuya a la protección directa de la rica biodiversidad cubana, y alcanzar el Premio Provincial de Medio Ambiente.	33.Violación de las regulaciones establecidas en la resoluciones y normas que regulan la política del Medio ambientes según Res/ Normas/
		34. Incumplimiento de los procedimientos internos de la empresa que establecen la recuperación de los desechos sólidos
		35. Incumplimiento de los procedimientos de la empresa que establecen el tratamiento a los desechos peligrosos

Fuente Elaboración propia

3.3. Análisis de Riesgos

En la ejecución de esta etapa se aplicó el análisis cualitativo que tiene como fin distinguir los riesgos de diferentes niveles y proveer datos para la jerarquización, mediante escalas descriptivas, que facilitarán el posterior establecimiento de las medidas de tratamiento para cada riesgo identificado. Todos los riesgos fueron objeto del análisis cualitativo y este resulta muy útil cuando la totalidad de los riesgos identificados no son susceptibles de aplicarles un análisis de tipo cuantitativo, donde solo se pueden ordenar jerárquicamente los monetizados o cuantificados. Las nomenclaturas utilizadas son las plasmadas en las tablas.

El análisis de riesgo consta de dos fases, una, el análisis de acuerdo a los riesgos determinados por áreas y otro a los riesgos determinados por objetivo. Las Nomenclaturas utilizadas son las plasmadas en las tablas**.**

El análisis de riesgos incluye la determinación del carácter del riesgo (interno y externo), la severidad, ocurrencia y la defectibilidad**.**

3.3.1 Análisis de Riesgos por Áreas

Tabla No. 6 Análisis de Riesgo por Áreas.

Áreas	No	Impacto			Ocurrencia			Detectabilidad			N
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
DIRECCIÓN	**1**	3				2			2		12
	2	3					1	1			3
	3	3				2		1			6
	4	3					1			3	9
	5	3					1			3	9

	6	3				2				3	18
	7		2				1			3	6
(Departamento de cuadros)	**8**		2			2				3	12
(Asesoría Jurídica)	**9**	3					1			3	9
	10		2			2				3	12
SUB DIRECCIONDE SERVICIOS (Inversiones)	**11**		2			2			2		8
	12	3				2		1			6
	13	3			3			1			9
(Actividad productiva o servicios)	**14**	3				2		1			6
(Actividad de aseguramiento)	**15**	3					1	1			3
	16	3					1	1			3
	17	3					1		2		6
	18	3					1	1			3
(Actividad agropecuaria)	**19**	3					1	1			3
	20	3					1		2		6
	21	3					1		2		6
	22	3					1	1			3
Equipos	**23**	3					1	1			3
	24	3					1	1			3
SUB DIRECCION DE DESARROLLO TECNOLOGICO	**25**	3					1	1			3
	26	3					1	1			3
	27			1	3					3	9
	28	3					1			3	9
	29	3					1	1			3
	30	3					1	1			3
	31	3					1	1			3
(Medio ambiente)	**32**	3					1	1			3
(Informática y comunicación)	**33**		2				1		2		4
	34	3					1	1			3
(Mercadotecnia)	**35**		2		3				2		8
	36	3			3			1			9
	37			1		2				3	6
	38			1			1			3	3
	39		2			2			2		8
	40	3					1			3	9
SUB DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS (Organización del Trabajo y los Salarios)	**41**	3					1	1			3
	42	3					1		2		6
(Seguridad y Salud Ocupacional)	**43**	3					1		2		6
	44	3					1	1			3
(Capacitación)	**45**		2		3			1			6
	46		2			2		1			4
(Recursos Laborales)	**47**	3					1	1			3
	48	3			3				2		18
(Seguridad y	**49**	3					1			3	9

Protección)	**50**	3					1		2		6
SUB DIRECCION DE ECONOMIA (Finanzas y precios)	**51**	3					1		2		6
	52	3			3				2		18
(Planificación y estadística)	**53**	3				2			2		12
	54		2		3			1			6
	55	3				2			2		12
(Contabilidad)	**56**	3			3				2		18
	57	3			3				2		18

Fuente Elaboración propia

3.3.2 Análisis de Riesgos por Objetivos

Tabla No: 7 Análisis de Riesgos por objetivos

Cód. Objetivo	Riesgo	Impacto			Ocurrencia			Detectabilidad			N
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1.	**1**	**3**				**2**			**2**		**12**
	2	**3**					**1**	**1**			**3**
	3	**3**				**2**		**1**			**6**
	6	**3**				**2**				**3**	**18**
	7	**2**				**1**			**3**	**6**	
	8		**2**			**2**				**3**	**12**
	9	**3**					**1**			**3**	**9**
	14	**3**				**2**		**1**			**6**
	15	**3**					**1**	**1**			**3**
	16	**3**					**1**	**1**			**3**
	17	**3**					**1**		**2**		**6**
	18	**3**					**1**	**1**			**3**
	19	**3**					**1**	**1**			**3**
	20	**3**					**1**		**2**		**6**
	21	**3**					**1**		**2**		**6**
	22	**3**					**1**	**1**			**3**
	30	**3**					**1**	**1**			**3**
	53	**3**				**2**			**2**		**12**
	54		**2**		**3**		**1**				**6**
	56	**3**			**3**				**2**		**18**
	57	**3**			**3**				**2**		**18**
2.	**42**	**3**					**1**		**2**		**6**
	43	**3**					**1**		**2**		**6**
	44	**3**					**1**	**1**			**3**
	45		**2**		**3**			**1**			**6**
	46		**2**			**2**		**1**			**4**
	47	**3**					**1**	**1**			**3**
	48	**3**					**1**	**1**			**3**
	49	**3**					**1**			**3**	**9**

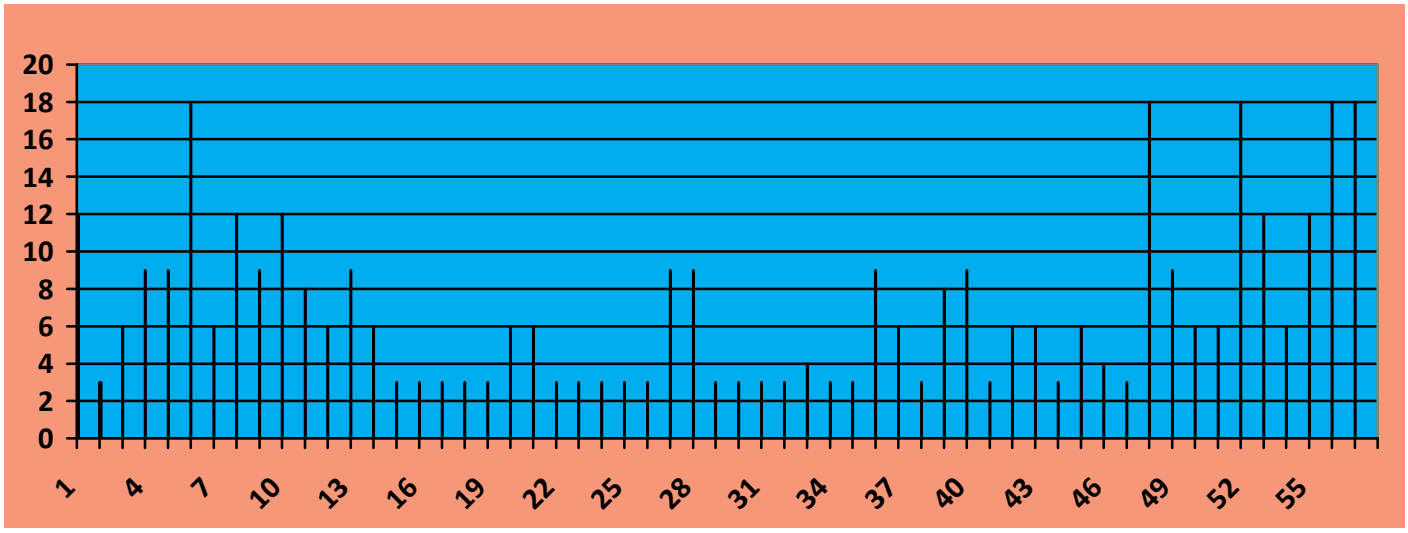
	50	**3**					**1**		**2**		**6**
	51	**3**					**1**		**2**		**6**
3.	**1**	**3**				**2**			**2**		**12**
	2	**3**					**1**	**1**			**3**
	6	**3**				**2**				**3**	**18**
	8		**2**			**2**				**3**	**12**
	10		**2**			**2**				**3**	**12**
	15	**3**					**1**	**1**			**3**
	16	**3**					**1**	**1**			**3**
4.	**6**	**3**				**2**				**3**	**18**
	9	**3**					**1**			**3**	**9**
	29	**3**					**1**	**1**			**3**
	34	**3**					**1**	**1**			**3**
5.	**51**	**3**					**1**		**2**		**6**
	52	**3**					**1**	**1**			**3**
	34	**3**					**1**	**1**			**3**
6.	**30**	**3**					**1**	**1**			**3**
	29	**3**					**1**	**1**			**3**
7.	**35**		**2**		**3**				**2**		**8**
	36	**3**			**3**			**1**			**9**
	37			**1**		**2**				**3**	**6**
8.	**38**			**1**			**1**			**3**	**3**
	39		**2**			**2**			**2**		**8**
	40	**3**					**1**			**3**	**9**
9.	**33**		**2**				**1**		**2**		**4**
	34	**3**					**1**	**1**			**3**
	35		**2**		**3**				**2**		**8**

Fuente Elaboración propia

3.4 Evaluación del riesgo

Esta etapa comienza con el cálculo del nivel de riesgos y la determinación de los considerados.

- Los riesgos según su nivel de prioridad se clasifican en: Importantes, Moderados y Tolerables. De 57 riesgos detectados 5 (9 %) se consideran importantes, 5 (9%) se consideran moderados y 48 (84%) se consideran tolerables., La figura No. 2 muestra el grafico de los riesgos.



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 2 Gráfico de evaluación

- Se propondrán siempre medidas para los riesgos valorados como moderado e importante, mientras que, para los riesgos tolerables o triviales se puede actuar con mayor flexibilidad y proponer medidas de control en casos significativos. Toda categorización de los riesgos estará en función de la evaluación cualitativa realizada que va inferir el nivel y el grado de prioridad del riesgo.
- Las medidas preventivas establecidas formarán la base para la elaboración del Plan de Prevención de riesgos, etapa posterior a la evaluación de riesgos.

3.5 Determinación de los Objetivos de Control

Según la Resolución No. 60 los objetivos de control son: "Resultados o propósitos que se desean alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas"

De forma más explícita un objetivo de control es aquel paradigma que mitiga el riesgo, es aquello que puede no lograrse producto del riesgo. Los objetivos de control está relacionada con los documentos que instrumentan las acciones y que su incumplimiento provoca los riesgos que ponen en peligro la estabilidad de las organizaciones.

Con la determinación de los objetivos de control se da cumplimiento a la norma de control que regula el componente de Gestión y Prevención de Riesgo. La siguiente tabla lista los objetivos de control por riesgos empresariales

Tabla No. 8 Riesgos y Objetivos de Control

Riesgos	Objetivos de Control
No aplicación de los listados de precios en las áreas de venta	Mostrar los precios de todos los producto y servicios a los clientes
Violación de lo establecido referente a los impagos de servicios prestados y facturados por parte de los clientes	Lograr un flujo monetario que permita el financiamiento de la organización
Violación de los principios de la contabilidad y lo estipulado en las resoluciones vigentes	Alcanzar una contabilidad confiable y certificada
Conducta inadecuada de la Ética de los cuadros	Lograr que los cuadros cumplan con las regulaciones y normas establecidas en el código de ética
Deficiencias en la aplicación de la política de cuadros y lo establecido en las resoluciones estipuladas al respecto.	Alcanzar permanencia y estabilidad en los cuadros
Mala elaboración de los planes anuales de producción y servicios para las distintas actividades que desarrolla la empresa	Lograr que en la elaboración de los planes de producción participen las partes involucradas y el cumplimiento de los mismos para mantener la eficiencia.
Mala elaboración del presupuesto en CUC	Lograr que el proceso de elaboración de los presupuestos participe las parte involucradas.
Salario.	Mantener el cumplimiento del fondo de salarios planificados
Incumplimiento del Reglamento de Atención a la Población. Res/10/07	Mantener una adecuada atención a la población dando respuesta en el tiempo establecido a las quejas y denuncias recibidas.
Incumplimiento de lo establecido en el decreto 281 estrategia de implementación del perfeccionamiento empresarial	Lograr que se cumpla con las bases del perfeccionamiento y con el cronograma de implementación previsto

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 9 Plan de Prevención

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS **Revisión: 01**
Área: EMPRESA **Año: 2012** **Página: 1 de 6**

No.	Objetivos	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
6	**Alcanzar niveles de efectividad**	Incumplimiento de lo establecido en el decreto 281 estrategia de implementación del perfeccionamiento empresarial	Ineficiencias en la Organización, que impiden el logro de sus Objetivos. Incumplimientos reiterados y descontento de los trabajadores, manifestado por quejas, anónimos y denuncias. Incumplimiento de los procedimientos y manuales de carácter obligatorio	1. Verificar los resultados de las comprobaciones al Control Interno en las entidades, y comprobar su análisis en el Consejo de Dirección de estas, en correspondencia con la condición de Perfeccionamiento. Empresarial. 2. Verificar que se controle el cumplimiento de los cronogramas de implementación de aplicación del perfeccionamiento teniendo en cuenta los manuales y procedimientos del Sistema. 3. Verificar y controlar que la aplicación del perfeccionamiento sea del dominio de los trabajadores.	Director	Miembros del Comité de Control	16-04-2012 18-06-2012 15-11-2012

No.	Objetivos	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
52		No aplicación de los listados de precios en las áreas de venta	Violación de los listados de precios por adulteración de los mismos en beneficio personal carencia de los Listados oficiales de precios en las diferentes áreas de presentación del servicio	4.Verificar y controlar que se apliquen correctamente la política de precios 5.Verificar y controlar que se cuente en las áreas de ventas con los listados de precios debidamente aprobados	Director de Contabilidad y Finanzas	Especialista de servicios Director Técnico	20/3/2012 20/7/2012 27/11/2012
56		Violación de lo establecido referente a los impagos de servicios prestados y facturados a los clientes	No contabilización de las facturas en el tiempo establecido. Ejecución de pagos anticipados por parte de los cliente sin estar debidamente controlado y reflejado en las clausulas contractuales. Facturaciones con errores tanto en los datos obligatorios del cliente , como en los precios del servicio	6.Verificar y Controlar la ejecución de conciliación periódicas en, los términos establecidos 7. Verificar y controlar que los pagos anticipados ejecutados se tengan el expediente por proveedor actualizado y debidamente contratados 8. Verificar y controlar que se de prioridad a las gestiones de cobro 9. Verificar y controlar que las facturas estén debidamente confeccionadas.	Director de Contabilidad y Finanzas	Director de gestión de los Recursos humanos Tec. Control de Calidad	20/3/2012 20/7/2012 27/11/2012

No.	Objetivos	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
57		Violación de los principios de la contabilidad y lo estipulado en las resoluciones vigentes	Ejecución de pagos anticipados a proveedores sin el debido control Los registros de hechos económicos se encuentren fuera de términos Contabilizaciones con errores No actualización de los sistemas automatizados Incumplimiento de las cifras errores de datos estadísticos reflejados en las informaciones Cifras insuficientes de presupuestos en correspondencia Con cada epígrafe. Incumplimiento de las informaciones estadísticas de los diferentes niéveles en los modelajes establecidos por la ONE	10. Verificar y controlar que los pagos anticipados se encuentren debidamente controlados. 11.Verificar y controlar que exista actualización mensual de las series históricas y de las informaciones internas y externas establecidas por la ONE 12. Verificar y controlar que todas las informaciones emitidas y recibidas de la base sean debidamente revisadas y cumplan los requisitos para la toma de decisiones. 13.Verificar que en la elaboración de los presupuestos participen las partes implicadas	Director de Contabilidad y Finanzas	Director de Gestión Capital Humano Tec. Control de Calidad	20/3/2012 20/7/2012 27/112012

No.	Objetivos	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
1		Conducta inadecuada de la Ética de los cuadros	Actuaciones de los cuadros, funcionarios y trabajadores contrarias a las normas legales que traen consigo fenómenos de corrupción, ilegalidades, indisciplina, desorden Administrativo y falta de combatividad en el colectivo laboral, falta de modestia y de ejemplaridad ante la masa trabajadora	14. Verificar que se efectúen los procesos de evaluaciones y Rendición de Cuentas previstos en la Res 60/11, y que sean divulgados y se controle el cumplimiento del Reglamento Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo. 15. Verificar que se cumpla con el Programa "Por Una Cultura Ética", así como que se firme el compromiso del Código de Ética por los cuadros de nuevo ingreso.	Director	Asesor jurídico Téc. Actividad de Cuadros Sec. Sección Sindical	16/4/2012 21/6/2012 20/11/2012
8		Deficiencias en la aplicación de la política de cuadros y lo establecido en las resoluciones estipuladas al respecto.	No orientar y controlar la aplicación de la Política de Cuadros, lo que conlleva a no cumplir con la selección de la reserva, denuncias, evaluación, preparación, atención, sanciones, movimientos y estímulo a los cuadros de la nomenclatura del Ministerio de la Construcción. Ingreso de cuadros a la institución carentes de los valores éticos y los conocimientos necesarios para desempeñar la actividad	16. Verificar que se efectué una correcta orientación y aplicación de la política de Cuadros establecida por la Dirección del Partido y el Gobierno. 17. Verificar y controlar que las verificaciones de los cuadros no sean superficiales.	Director	Director de Gestión de Capital Humano Sec. PCC	21/3/2012

No.	Objetivos	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
53		Mala elaboración de los planes anuales de producción y servicios para las distintas actividades que desarrolla la empresa	Afectación salarial a los trabajadores Deterioro de los indicadores de productividad Insatisfacción de los clientes	18. Verificar y controlar que el análisis de los Planes de producción sea profundo y sea revisado adecuada mente antes de realizar su presentación al organismo superior y con la participación de las partes involucradas 19.Verificar y controlar que se elaboren debidamente los planes de producción anuales en función de los balances, demandas y capacidad de los recursos	Director Director de Contabilidad y Finanzas	Especialista de servicios Sub Director de servicios Sub Director de Recursos humanos	20/7/2012 27/11/2012
55		Mala elaboración del presupuesto en CUC	Afectación de las materias primas y materiales por carecer de presupuestos en CUC Afectación de la calidad de los servicios Afectación del cumplimiento del plan de producción	20. Verificar que en el proceso de análisis del presupuesto en CUC participen las partes interesadas. 21. Verificar que en el análisis del presupuesto se realicen los análisis en dependencias de los de las exigencias y demandas de los planes de producción	Director Y Director de Economía	Especialista de servicios Sub Director de servicios Sub Director de Recursos humanos	20/7/2012 27/11/2012

No.	Objetivos	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento de las medidas
48	**Gestión Integrada Estratégica del Capital Humano do en la Gestión de Competencias.**	Salario.	Pagos indebidos de salario. Afectación al trabajador Afectación a la economía de la empresa Aplicación de sistemas de pagos no aprobados	22. Verificar y controlar los pagos efectuados desde el reporte de nomina que correspondan con el P-2 y P-4 23. Verificar y controlar que el pago efectuado este respaldado por la tarjeta de entrada y salida 24. Verificar que los sistemas de pagos aplicados estén debidamente aprobados.	Director Gestión de Capital Humano	Miembro del Comité de Control y Tec. Control de Calidad	20/7/2012 27/11/2012
10	**Diseñar e implementar un procedimiento para realizar una efectiva gestión de valores,**	Incumplimiento del Reglamento de Atención a la Población. (Res 10/07).	Perdidas de prestigio de la organización. Perdidas de clientes. Pérdida de credibilidad ante las masa y los clientes	25. Verificar que se le de tratamiento a las quejas y denuncias según lo dispuesto en Res 10/07 e indicaciones dadas por las direcciones competentes del Organismo. 26.Verificar que las investigaciones ejecutadas sean profundas y objetivas	Director	Director Económico Técnico Recursos Humanos	22/2/ 2012 22/8/2012 20/12/2012

Fuente: Elaboración propia

Con la determinación del Plan de Prevención se cumple con la norma de Prevención que regula el componente de Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución No. 60/2011

3.6 Monitoreo y revisión.

Una vez implementadas las etapas anteriores, es necesario mantener un monitoreo y revisión constante sobre el efecto de los cambios en el contexto, los riesgos y la efectividad de las medidas. Es decir, se requiere analizar constantemente los efectos de las medidas sobre los riesgos y los cambios en el contexto desde cada una de las etapas.

El monitoreo implica la vigilancia de la efectividad de las medidas sobre los riesgos, su cumplimiento y observación permanente sobre la posibilidad de que los cambios en el contexto traigan aparejados nuevos riesgos. Mediante el monitoreo y revisión constante se lograrán identificar a tiempo nuevos riesgos que vayan surgiendo y algún cambio de nivel que pudiera suceder dado a la exposición a cambios que tienen los riesgos ante cambios de proveedores, clientes, precios, normativas y leyes que afectan también la cuantificación, la prioridad o jerarquía y el resto de las etapas.

Y los responsables de cada área deben velar por el cumplimiento y efectividad de las medidas propuestas, así como por los cambios en el contexto y su influencia en las condiciones de trabajo. Tendrá a su cargo la confección de un registro permanente de incidencias, donde plasmarán las observaciones pertinentes sobre las medidas y nuevas propuestas. Se apoyará en el resto del personal del área, los que deberán aportar propuestas de cómo solucionar o aprovechar cada incidencia, ya sean negativas o positivas.

3.7 Validación del proceso de Gestión y Prevención de Riesgos

Para la validación del proceso de implementación se toma como referencia la Guía de Auto Control del componente de Gestión de Riesgos de la Resolución No.60/2011 la cual permite mantener un monitoreo y revisión constante sobre el efecto de los cambios en el contexto, que las acciones de control realizadas estén debidamente documentadas y cumplan con las exigencias y requisitos que permitan que la observación permanente sobre la posibilidad de los cambios tengan aparejados la determinación de nuevos riesgos.

La aplicación de la Guía de referencia de un total de 38 aspectos evaluados, 37 se cumplen y uno no se cumple producto a que este trabajo está basado en un análisis cualitativo. Por lo cual la valoración cuantitativa de las posibles pérdidas ocasionadas no se determino.

Este resultado valida la aplicación de la Gestión y Prevención de Riesgos implementada bajo los cánones de ISO 31000.

Conclusiones Parciales del Tercer Capítulo

1**.** La utilización de la Norma ISO 31 000, la Resolución 60/2011 y otras regulaciones Ramales del MICONS permitieron realizar una implementación de la Gestión de Riesgos en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Cienfuegos

2. La implementación de la Gestión de Riesgos basada en la Norma ISO 31 000 y La Resolución 60/2011 permitió concentrar la prevención y control sobre los riesgos importantes y moderados optimizando las acciones de la gestión de riesgo en la empresa

3. El trabajo realizado fue basado en la resolución 60/2011 del MEP y validado por la guía de autocontrol emitida por el organismo superior del MICONS

Conclusiones Generales

1. Este trabajo permitió estudiar un compendio de normas y resoluciones que esclarecieron la ciencia de la Gestión y Prevención de Riesgos**.**
2. La implementación de la Gestión de Riesgos basada en la Norma ISO 31 000 y La Resolución 60/2011 permitió concentrar la prevención y control sobre los riesgos importantes y moderados optimizando las acciones de la gestión de riesgo en la empresa
3. Se diseñó una Guía para la Implementación de la Gestión y Prevención de Riesgos que es compatible con UNE ISO 31000 y con el componente correspondiente de la Resolución No. 60.

Recomendaciones

1. Llevar esta práctica a la demás empresas del grupo empresarial del MICONS de Cienfuegos.
2. Exponer los resultados de este trabajo en los forum de ciencia y técnica para su divulgación.
3. Que este trabajo pase a conformar las bases de datos de la Biblioteca de la UCF para su consulta posterior.

Bibliografía

Arce, M, (2005). Documentación para la administración de riesgos. Grupo Kaisen, S.A. Available at: http://www.kaisen.html, consultado en febrero del 2012

Ávila Bustos, Juan Carlos, (2005). Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real. Pontificia Universidad Javeriana.

Baca, A (1997). La Administración de Riesgos Financieros. Ejecutivos de Finanzas, México, 11.

Blanco, E (2007). Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de la matemática borrosa. Universidad de la Habana.

Borras Atienzar, Francisco, Martínez Riveron, Rafael & Caballo Espinosa, Ana María, Cuba: Bancas Y Seguros,

Bugalla, John, Fox, Carol & Hackett, Janice, 2011. How a New SEC Rule Changed the Way Companies Look at Risk Management. Availab le at: http://www.rmmag.com/MGTemplate.cfm?Section=RMMagazine&NavMenuID=128&template=/Magazine/DisplayMagazines.cfm&IssueID=352&AID=4240&Volume=58&ShowArticle=1.Consultado en abril del 2012

Castillo, Mario, 2007. Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en Instituciones Financieras, Barcelona: Loertes S.A.

Colectivo de autores, (2011). Riesgo - Wikipedia, la enciclopedia libre. Available at: http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo consultado febrero 2012.

De la Colina, Juan Manuel Resumen Estadístico. Available at: http/www.monografias.com.

De la Torre Gallego, Antonio & otros, 1995. La operativa en los mercados financieros: Casos Prácticos, Ariel. De la Torre Gallego, Antonio, 1996. Operaciones de permuta financiera (Swaps). Ariel.

De la Torre Gallegos, Antonio & Bellini, Edith, 2009. Contribuciones a la Economía. Available at: http://www.eumed.net/ce/2009a/.

Detectan anomalías en finanzas de Línea 12 - El Universal - DF. Available at: http://www.eluniversal.com.mx/ciudad/105292.html [Accessed February 23, 2011].

Díaz Tinoco, Jaime & Hernández Trillo, Fausto, 1996. Futuros y opciones financieros, Limusa, México.

Dorta Velazquez, José Andrés, 2000. La Evaluación de Riesgos como componente básico del sistema de Control Interno, Universidad de Valladolid, España: Las Palmas.

Fragoso, C, (2002). "Análisis y Administración de Riesgos Financieros". Exposición de la materia de Análisis de Riesgos de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Xalapa.

García Díaz, Yeslaine, (2008). Procedimiento para Identificar y Evaluar los Riesgos Operativos en el BANDEC de Cumanayagua. tesis de grado. Carlos Rafael Rodríguez.

García Suárez, Arlenis, 2011. La Tasa de Peaje: Una forma de tributar al ingreso del Presupuesto Estatal (página 2) - Monografias.com. Available at: http://www.monografias.com/trabajos44/tasa-de-peaje/tasa-de-peaje2.shtml Consultado marzo 2012

García Suárez, Arlenis, 2011. Negociación de productos financieros bancarios: el factoring (página 2) -Monografias.com, : http://www.monografias.com/trabajos46/factoring/factoring2.shtml Consultado marzo 2012

García Suárez, Arlenis, (2003) Marketing de los Servicios Financieros: segmentación y diseño de nuevos productos en el Banco Popular de Ahorro (página 2) - Monografias.com. Available at: http://www.monografias.com/trabajos46/marketing-financieros/marketing-financieros2.shtml Consultado marzo 2012

García, A, (2011). El entorno financiero y los mercados. Available at: http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/finaminterna.htm. Consultado marzo del 2012

García A,(2011). Los intermediarios financieros: eslabón fundamental en los Sistemas Financieros Monografias.com., http://www.monografias.com/trabajos53/intermediarios-financieros/intermediarios-financieros3.shtml Consultado marzo 2012

Garcia A (2005). Monografía sobre finanzas internacionales. Available at: http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/finaminterna.htm, consultado en abril del 2012.

Gestión de riesgos - Wikipedia, la enciclopedia libre. Available at: http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos consultado February 2012.

Grupo Kaisen, S.A., (2005). Documentación para la administración de riesgos. Available at: Kaisen@grupokaisen.com.

Guía sobre riesgos laborales durante la lactancia. Available at: http://www.bebesymas.com/lactancia/guia-sobre-riesgos-laborales-durante-la-lactancia consultado February 2012

Essert, H, (2011). The 3 Worst Assumptions Risk Managers Make. Available at: http://www.rmmag.com/MGTemplate.cfm?Section=RMMagazine&NavMenuID=128&template=/Magazine/DisplayMagazines.cfm&IssueID=352&AID=4239&Volume=58&ShowArticle=1.

IdentificacionAdministracionRiesgos.pdf (Objeto application/pdf). Available at: http://gemini.udistrital.edu.co/comunidad/dependencias/control/documentos/IdentificacionAdministracionRiesgos.pdf consultado marzo 2012

Jared Wade, 2011. The Biggest Risks of 2011. Available at: http://www.rmmag.com/MGTemplate.cfm?Section=RMMagazine&NavMenuID=128&template=/Magazine/DisplayMagazines.cfm&IssueID=352&AID=4247&Volume=58&ShowArticle=1.

Koprinarov, Bratoy, (2005). El riesgo empresarial y su gestión. Available at: file:///G:/Tesis%20riesgos/Documentos/Bratoy%20Koprinarov.htm).

Krugman R, Paul & Obstfeld, Maurice, (1995). Economía Internacional 3º ed., McGraw-Hill, España.

Levi, D Maurice, 1997. Finanzas Internacionales 3º ed., McGraw-Hill, México.

Martino, Jones, 1993. Tecnological forecasting for decision making Mac Graw Hill., Ottawa.

Metodología para Gestionar Riesgos Empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna - Monografias.com. Available at: http://www.monografias.com/trabajos36/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales.shtml consultado febrero 2012

Olivera, Katherine, 2007. El Riesgo Operativo y el control de la calidad institucional en las entidades financieras, Santa Cruz, Bolivia: Paz.

Pascale, Ricardo, 1999. Decisiones Financieras 3º ed., Machi, Argentina.

Percedo, M (2004). Análisis Territorial del Riesgo Biológico por enfermedades Emergenciales en la Población Animal. Ediciones CENSA., Censa, Cuba.

Prevention-World.com (2004)- Prevención de Riesgos Laborales. Available at: http://www.prevention-world.com/ consultado abril 2012

Quincosa, Yoanis, 2006. Metodología para Gestionar Riesgos Empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna (página 2) - Monografias.com. Available at: http://www.monografias.com/trabajos36/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales2.shtml consultado mayo 2012

R-60-11-controinterno.pdf (Objeto application/pdf). Available at: http://www.cubahora.cu/descargas/R-60-11-controinterno.pdf consultado mayo 2012

RES-MFP-297-2003. Available at: ttp://www.uh.cu/sitios/ekoweb/images/Articulos/LegislacionCC/Control%20%20Interno/RES-MFP-2003-297.htm consultado mayo 2012.

Sistema Integral De Información sobre Riesgo de Desastre, Atlas Nacional de Riesgo. Available at: http://www.atlasnacionalderiesgos.gob.mx/metadataexplorer/index.html [Accessed February 23, 2011].

Soto Pérez, Yisnely Dayana, 2010. Procedimiento Metodológico para la gestión de Riesgos Ambientales en la Villa Guajimico. Tesis de grado. Carlos Rafael Rodríguez.

Anexos

ANEXO 1. MATRIZ DE RIESGOS.

Áreas	No	Riesgos

Anexo 2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Cód. Obj	Riesgo	Impacto			Ocurrencia			Detectabilidad			Nivel	Causa
		A	M	B	A	M	B	B	A	M		
.												

Leyenda

- Código de Objetivos
- Numero de Riesgos
- Impacto
  Se le asigna un valor:
  Alta: Ocurre siempre (3), Media: Ocurrirá en algunas ocasiones (2), Baja: Ocurrirá raras veces (1)
- Ocurrencia: Posibilidad de que algún hecho se produzca: Alta, Media, Baja
  Se le asigna un valor:
  Alta: Ocurre siempre (3), Media: Ocurrirá en algunas ocasiones (2), Baja: Ocurrirá raras veces (1)
- Detectabilidad: Indica la habilidad de la organización para detectar a tiempo los indicios que el riesgo se ha iniciado o va a ocurrirá
  Se le asigna un valor: Bajo (3), Moderado (2), Alto (1).
- Nivel de Riesgo
- Causa o causas que motivan el riesgo.

Anexo No. 3

Plan de Prevención (anexo No. 3)

No.	Actividad/Área	Riesgo	Posible Manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutantes	Fecha Cumplimiento de las medidas

Leyenda

- **Nro.**: Consecutivo de cada actividad o área.
- **Área**: Área sindical, UEB o Departamento funcional.
- **Actividad:** Conjunto de operaciones o tareas propias de CONAS realizadas con el propósito de obtener un resultado esperado.
- **Riesgo**: 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 negativa**: Constituye elemento que amenaza o representa peligro eminente o potencial para el Punto identificado.
- **Medidas a aplicar**: Detalle de las acciones preventivas o correctivas que minimicen el riesgo al que se expone el Punto Vulnerable.
- **Responsable**: Funcionario o trabajador responsable de la aplicación de la medida.
- **Ejecutor**: Funcionario o trabajador ejecutor de la medida.
- **Fecha de cumplimiento**: Fecha de la ejecución aplicación de la medida.

Anexo No. 4 Guía de Auto Control del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio			
1.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	**X**		
2.	Para la identificación de riesgos fueron consultados 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	 **X** **X** **X** **X** **X** **X** **X** **X** **X**		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	corrupción. – Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. – Resultados de encuestas realizadas. – Análisis del organigrama de la entidad. – Diagramas de flujos. – Manuales. – Contratos. – Otras fuentes.	 X X X X X X X		
3.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.	X		
4.	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.	X		
5.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.	X		
6.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.	X		
7.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.		X	
8.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.	X		
9.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.	X		
	Determinación de los objetivos de control			
10.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.	X		
11.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.	X		
12.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.	X		
13.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización	X		
14.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.	X		
	Prevención de riesgos			
15.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.	X		
16.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
17.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.	**X**		
18.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.	**X**		
19.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.	**X**		
20.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.	**X**		
21.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.	**X**		
22.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.	**X**		
23.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos	**X**		
	Total por respuestas	**37**	**1**	**0**

Fuente: Guía de Auto Control Resolución No. 60/2011