

Trabajo de Diploma

Para Optar por el Título de

Licenciado en

Contabilidad y Finanzas

*Título: Gestión de riesgo empresarial en la
dirección económica de la Empresa
Ernesto Che Guevara.*

Autor: Liena Noa Díaz

Tutores: MsC. Yaniset Fuentes Londres

Lic. Geovanis Martínez Pérez

Declaración de **A**utoría

Yo, Liena Noa Díaz, declaro que soy la única autora de este trabajo y autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa para que hagan el uso que estimen pertinente con este luego de consulta al autor o tutores del mismo.

Para que así conste firmo la presente a los 18 días del mes de junio del 2018.

Liena Noa Díaz

Nombre completo del primer autor

MSc. Yaniset Fuentes Londres

Nombre completo del primer tutor

Lic. Geovanis Martínez Pérez

Nombre completo del segundo tutor

Pensamiento

*“Conocer y minimizar los riesgos, es proteger la
Economía.”*

Ernesto “Che” Guevara.

Dedicatoria

Dedico este trabajo:

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, mi consolador y fortaleza en medio de este largo camino, él dio y el quitó.

A mis padres por ser mi apoyo y confiar en mí, por cada grano que sembraron para que yo lograra hoy mis sueños.

A mi abuelita Marlenis por ser mi motor impulsor, mis deseos de superarme y luchar cada día en este transcurso universitario.

Agradecimientos

Quiero agradecer a:

A Dios porque fue quien permitió que entrara y venciera esta carrera.

A la Revolución por darme la oportunidad de formarme como profesional.

A mis padres por estar a mi lado siempre que los he necesitado y apoyarme en esta carrera.

A mi abuelita Marlenis por ser mi motor impulsor.

A mis tutores Yaniset y Geovanis por haberme guiado y ayudado durante el desarrollo de la investigación, por toda su dedicación, energía, y experiencia en este camino.

A mis familiares, amigos y hermanos de fe por estar siempre ahí a mi lado, por su amor y su apoyo.

A Todos;

Muchas Gracias

Resumen



Dadas las diferentes situaciones a que se debe enfrentar una empresa, se hace necesario el diagnóstico y evaluación de los riesgos, por lo cual es importante contar con una herramienta para la sabia toma de decisiones.

El presente Trabajo de Diploma desarrollado en la Empresa Productora de Níquel más Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara tuvo como objetivo principal, la gestión de los riesgos empresariales.

Para lograrlo, se identificaron, clasificaron y evaluaron un conjunto de riesgos empresariales del ambiente interno y externo de la empresa en su dirección económica, a partir de lo cual se estableció un plan de gestión y prevención de riesgos. Durante el proceso, se aplicaron técnicas como la entrevista, la revisión documental y la observación para la obtención del resultado final.

Los resultados de la investigación, muestran que la metodología del Ministerio de Industria, empleada para la gestión de los riesgos empresariales de la Empresa Productora de Níquel más Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara, puede servir de base para realizar dicha tarea en otras entidades con características similares a la misma y permitió la identificación de nuevos riesgos que fueron incorporados al Plan de Prevención de Riesgos de la empresa para su tratamiento y control.

Abstract



Given the different situations that a company must face, it is necessary to diagnose and assess the risks, which is why it is important to have a tool for wise decision making.

The present Diploma Work developed in the Production Company of Nickel plus Cobalt Commander Ernesto Che Guevara had as main objective, the management of business risks.

To achieve this, a set of business risks of the company's internal and external environment were identified, classified and evaluated in its economic direction, based on which a risk management and prevention plan was established. During the process, techniques such as interview, document review and observation were applied to obtain the final result.

The results of the investigation show that the methodology of the Ministry of Industry, used for the management of business risks of the Nickel Production Company plus Cobalt Commander Ernesto Che Guevara, can serve as a basis to perform this task in other entities with similar characteristics to it and allowed the identification of new risks that were incorporated into the Risk Prevention Plan of the company for its treatment and control.

Índice

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES	12
1.1. LOS RIESGOS EMPRESARIALES. EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN	12
1.1.1. <i>Conceptos de riesgo</i>	14
1.1.2. <i>Definición de los Riesgos Empresariales</i>	15
1.1.3. <i>Clasificación de los Riesgos Empresariales</i>	17
1.2. LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES.....	21
1.2.1. <i>La percepción del Riesgo en la Gestión Empresarial</i>	21
1.2.2. <i>Administración o Gestión de los Riesgos Empresariales</i>	23
1.2.3. <i>La Gestión de Riesgos Empresariales en Cuba</i>	24
1.2.4. <i>Normas que rigen la Gestión de los Riesgos Empresariales en Cuba</i>	25
1.2.5. <i>Instrumentos y herramientas para identificar, evaluar y clasificar los Riesgos</i>	28
1.2.6. <i>Control de los Riesgos</i>	30
1.3. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES.....	30
<i>Fases y Pasos de la Metodología</i>	31
CAPÍTULO II: GESTIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES EN LA DIRECCIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA.....	44
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	44
2.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN ECONÓMICA	46
2.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	48
2.3 DIAGNÓSTICO DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGO	49
2.4 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES EN LA DIRECCIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA ERNESTO CHE GUEVARA	50
2.4 <i>PROPUESTA DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN ERNESTO CHE GUEVARA</i>	76
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
TRABAJOS CITADOS	80
ANEXO	

Introducción

INTRODUCCIÓN

En el pasado los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza, ahora en lo fundamental se imputan a acciones y decisiones humanas, no sólo o no tanto por las imprudencias, sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social, así como también tendencias en los ámbitos económico, geopolítico y los rápidos avances tecnológicos están transformando los riesgos tradicionales para las empresas globales, los cuales son cada día más complejos producto del entorno dinámico en que se encuentran insertas. Por ello las organizaciones han de ser hábiles en el proceso de identificación y gestión de estos riesgos para encausarlos a niveles aceptables, con el fin que sean percibidos como oportunidades y no como amenazas, como dice el comandante en jefe Fidel Castro Ruz: *los economistas, contadores y especialistas vinculados a la actividad económica, les corresponde desempeñar un papel importante en la búsqueda de las respuestas más acertadas, realistas y de principio a los retos actuales en el campo de la economía...*

En la práctica no es posible eliminar la duda de que ocurra o no un evento dado antes de tomar una decisión, existe una incertidumbre de conocer si un acontecimiento ocurrirá o cuando y cuáles serán sus resultados en caso de ocurrir. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros y otros, son riesgos de la civilización, muchos de ellos son difíciles de percibir antes de producirse el daño. No obstante, el éxito empresarial está condicionado a que logre modificar las opciones iniciales, tratando de hacerlas con menos riesgo y más rentables, significando la relación matemática rentabilidad-riesgo aceptable.

Los riesgos no se tratan de la misma manera, en dependencia del riesgo, se aplican en mayor o menor medida las actividades de control. En algunos casos se evita que ocurra el riesgo, en las situaciones que lo permiten se comparte, y cuando no hay otra opción muy costosa se acepta el riesgo. De manera general se trata de lograr la eficiencia en el tratamiento de los riesgos, como uno de los elementos fundamentales en los sistemas de gestión y control de las empresas.

La Gestión y Prevención de los Riesgos Empresariales no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso estructurado, consistente y continuo; una actividad básica de la organización de carácter interno y externo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar e logro de sus objetivos.

Su identificación se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos. Debe estar orientada al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar su impacto. Por tal, como dice el comandante Ernesto Che Guevara *conocer y minimizar los riesgos es proteger la economía*; una buena administración de los riesgos permite planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y los activos de una organización con el fin de cumplir los objetivos de la misma al mínimo de costos posibles.

En las disposiciones generales de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba se plantea que el Sistema de Control Interno a implantar por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades cubanas, en su componente denominado Gestión y Prevención de Riesgos, establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan dichas empresas para alcanzar sus objetivos. De esta forma, cada empresa del país asume tal directiva y trabaja en base a su implementación y, con ello, lograr su perfeccionamiento. Una vez clasificados los riesgos y evaluadas las principales vulnerabilidades, las entidades pueden determinar los objetivos de control y conformar el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Tal es

el caso de la Empresa Productora de Níquel más Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara (ECG).

En esta área, se cuenta actualmente con un Plan de Prevención de riesgos, derivado del cumplimiento de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República (CGR), que le ha permitido realizar el tratamiento de los riesgos identificados. No obstante, y aunque existe toda la documentación necesaria para su gestión, no se ha logrado un cambio total en la mentalidad de los directivos y trabajadores, cuenta con una clasificación de los riesgos en la empresa pero la misma no responde a las necesidades específicas del área contable que le permita la toma adecuada de decisiones según la evaluación de riesgos que ofrece.

En este sentido, se debe subrayar que en comprobaciones realizadas se han detectado problemas de manifestaciones de riesgos (incumplimiento del presupuesto, afectaciones económicas a la empresa, incumplimiento de procesos de contratos, entre otras), que afectan la continuidad de los procesos, aun cuando el plan de prevención recoge algunas de las deficiencias mencionadas y las medidas de control para su tratamiento.

Existen modificaciones en las disposiciones legales que conducen a cambios en la estrategia y procedimientos, así como alteraciones en el escenario económico financiero que impactan en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, que implican transformaciones de los riesgos y manifestaciones a raíz de estos cambios

El área económica de la empresa ECG no puede realizar una eficiente gestión de los riesgos empresariales que posee. Se puede afirmar que, de acuerdo con lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la CGR, los cambios que puedan ocurrir en su ambiente interno y externo, provocan variación en los riesgos y, por ende, atentan contra la eficiente gestión de los mismos. Por tal razón, se percibe la necesidad de que dicho proceso, en el área referida, este en correspondencia

con los nuevos cambios y necesidades, por lo que se considera este hecho como la **situación problemática** de la presente investigación.

De esta situación se determina el siguiente **problema científico** a resolver el ¿Cómo contribuir a que la gestión de los riesgos empresariales en la dirección económica de la Empresa Ernesto Che Guevara, se encuentre en correspondencia con las características de su ambiente interno y externo?

De este modo, se tiene como **objeto de estudio** de la presente investigación, la gestión de los riesgos empresariales.

El **campo de acción** se enmarca en el proceso de gestión de los riesgos empresariales de la dirección económica.

Para darle solución al problema planteado se enuncia como **objetivo general**, gestionar los riesgos empresariales de la dirección económica en la Empresa Ernesto Che Guevara, a partir de una metodología, que permita identificar, clasificar y evaluar los riesgos empresariales de la dirección económica y con ello establecer un plan de gestión y prevención de riesgos más funcional que se encuentre en correspondencia con las características de su ambiente interno y externo.

Sobre la base del problema y el objetivo trazado se establece como **hipótesis** a defender que, si se aplica una metodología que permita la identificación, clasificación, y evaluación de los riesgos empresariales de la dirección económica de la Empresa Ernesto Che Guevara, entonces se podrá establecer un plan que contribuya a que la gestión de los riesgos empresariales del área se encuentre en correspondencia con las características de su ambiente interno y externo.

En función de cumplir con los objetivos trazados se hace necesario desarrollar las siguientes **tareas de investigación**:

1. Establecer las bases teóricas que permitan dar solución al problema científico planteado, a través de un análisis crítico y creativo de los diferentes enfoques y

tendencias actuales relacionados con el objeto de estudio y el campo de acción.

2. Gestionar los Riesgos Empresariales en la dirección económica de la Empresa Ernesto Che Guevara.
3. Aplicar una metodología para la gestión de los riesgos empresariales en la Dirección de economía de la Empresa Ernesto Che Guevara.
4. Actualizar el plan de prevención de riesgos en la dirección económica de la Empresa Ernesto Che Guevara.

Para la realización de este trabajo se utilizaron los siguientes **métodos de investigación científica**:

Métodos Teóricos:

- ↪ **Histórico-Lógico:** análisis y evolución del objeto de estudio.
- ↪ **Análisis - Síntesis:** para la obtención de información a partir de la revisión bibliográfica.
- ↪ **Hipotético-Deductivo:** para la formulación de la hipótesis y pronosticar resultados.

Métodos Empíricos:

- ↪ **La observación:** para caracterizar el problema.
- ↪ **Revisión de documento:** revisión de la documentación necesaria para la obtención de información relacionada con la gestión y el control de los riesgos empresariales de la Empresa.
- ↪ **Entrevistas no estructuradas:** a los directivos, para verificar y conocer información relacionada con el objeto de estudio y el campo de acción.

El desarrollo del trabajo se expondrá a través de diferentes etapas según la metodología de la investigación científica, y los resultados finales serán expuestos en una memoria escrita que tendrá como estructura organizativa la siguiente:

En el **capítulo 1**, se presentará la fundamentación teórica de la tesis, donde se abordan los aspectos teóricos fundamentales relacionados con la gestión de los riesgos empresariales.

Seguidamente, en el **capítulo 2**, se realiza una breve caracterización de la Empresa Productora de Níquel más Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara, y de la dirección económica, se efectúa un diagnóstico de la gestión de los riesgos empresariales que realiza dicha empresa. Posteriormente, se aplica la metodología del MINDUS para realizar la gestión de los riesgos asociados a la Empresa de Producción y se propone un plan de prevención de riesgos para realizar dicho proceso.

Capítulo I

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica de la tesis. Se abordan los aspectos teóricos fundamentales relacionados con la Gestión y Control de los Riesgos Empresariales.

1.1. Los Riesgos Empresariales. Evolución, Definición y Clasificación

El riesgo siempre ha estado presente en las diferentes épocas de la historia del hombre; en 7500 años (A.C) no existía la moneda y se corría el riesgo de trueques injustos, lo que para esa respuesta a ese riesgo se creó la moneda. 6000 A.C en Grecia Egipto y el vale de Mesopotámica no existía la contabilidad, por lo tanto existía el riesgo en los negocios los cuales podían provocar pleitos y guerras, fue entonces que se comenzó a medir la los riesgos por medio de la contabilidad. En 1700 años (A.C) Hammurabi rey de Babilonia escribe el código de Hammurabi, el cual sirvió para mitigar los riesgos de los habitantes de esa época. 575 años (A.C) al acrecentarse las operaciones de negocios surgió la necesidad como respuesta a dichos riesgos de acuñar dinero y surge el sistema financiero. (Alas, 2010)

El riesgo empresarial nace con los problemas de errores intencionales y no intencionales, algunos convertidos en fraudes insalvables como lo sucedido a partir de 1998 con las grandes Bancarrotas de empresas reconocidas de los EEUU y de Europa (WorldCom, Enron, etc.).

A finales de la década de los noventa, en varios países del mundo se crearon diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, proponiendo modelos de control interno que defendían una nueva corriente de

pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización y una mayor participación de la dirección y del personal en general. El control interno es un concepto universalmente conocido que se ha insertado en el ámbito económico financiero hoy en día dentro de la gestión de riesgos, aunque antiguamente los sistemas de control interno se limitaban a las actividades de las áreas de contabilidad y finanzas, pues no se consideraba el control interno como un instrumento de gestión capaz de lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones. A medida que evoluciono el control interno ha evolucionado el tratamiento de los riesgos, mundialmente la tendencia con respecto a este fenómeno es la administración o gestión de los mismos dirigida fundamentalmente por la gerencia de las empresas. (Alas, 2010)

En el pasado, los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza y con las catástrofes naturales, ahora, en lo fundamental, se imputan a acciones y decisiones humanas, no sólo o no tanto por las imprudencias, sino, en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros y otros, son riesgos de la civilización, muchos de ellos son difíciles de percibir antes de producirse el daño. Esa es una de las razones por la que en las últimas décadas el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales y económicas de estos tiempos.

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) determino la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos. El nombre COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, publicado en 1992. Adoptado por el sector público y privado en USA por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, y se extiende rápido por todo Latinoamérica. El proyecto se inició en enero de 2001 con el objetivo de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgos, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos. Pero se

necesita comprender primeramente que es un riesgo para obtener los resultados que se esperan de este proceso.

1.1.1. Conceptos de riesgo

El término riesgo es uno de los conceptos más discutidos en los círculos académicos y profesionales, uno de esos conceptos que cotidianamente aparecen cientos de veces y con significados diferentes; es parte inevitable en los procesos de toma de decisiones en general y en los procesos de inversión en particular. Por tal motivo, resulta imprescindible analizar el tratamiento que se hace del término en las diferentes bibliografías. Los principales resultados de este estudio se muestran a continuación:

Riesgo es:

- ↳ Incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir.
- ↳ Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.
- ↳ Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto.
- ↳ Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.
- ↳ Causa primaria que da lugar a una pérdida o factor que influencia el resultado de una situación en un momento dado.
- ↳ Riesgo es un evento fortuito e incierto resultante de nuestras acciones o por la acción de una causa externa que puede intervenir en el alcance de las metas, causando daños directos o indirectos al Patrimonio.

En la teoría de las decisiones, riesgo es: una propiedad de las diversas opciones que hace que el individuo que las enfrenta las pueda diferenciar; que las pueda ordenar bajo algún esquema de jerarquía; y que les pueda asignar alguna medida tal como el promedio y la varianza. En la teoría financiera, riesgo es el elemento cuantificable de potenciales pérdidas asociadas con la tendencia de activos, sean inversiones o créditos. Para la auditoría, el riesgo se enfoca en los

efectos de las pérdidas de activos. En la industria de los seguros, el riesgo y su gestión se enfoca en funciones de probabilidad de pérdidas de eventos que se materializarían. (Blet, 2016)

1.1.2. Definición de los Riesgos Empresariales

Los riesgos empresariales surgen de la incertidumbre que rodea a las decisiones y a los resultados de las organizaciones. También es posible que los resultados de una organización no hayan alcanzado las expectativas, por lo que la incertidumbre en la toma de decisiones que han derivado en este resultado, también puede considerarse un elemento de riesgo. (Alas, 2010)

El glosario de términos de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, define el riesgo como: La incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización.

De igual modo, expone que el riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia, considera como aceptable, el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta y en capacidad de asumir para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.

El riesgo se interpreta en el espacio de categorías como:

- ↳ **Incetidumbre:** Imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Situación en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas, lo que para ello deberá disponer de herramientas que faciliten la obtención de la información, a partir de esto surge la probabilidad objetiva y subjetiva, con base de experiencias similares.
- ↳ **Probabilidades:** posibilidad de ocurrencia de un evento determinado bajo condiciones específicas expresadas en términos porcentuales, Proporción de

veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado o estimación de que un suceso ocurra o no.

- ↳ **Nivel de riesgo:** Valoración de la frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo, este se puede medir cuantitativa y cualitativamente, en las que tenemos:
- ✓ Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.
 - ✓ Grado de probabilidad de pérdida.
 - ✓ Amenaza de contingencia dañosa.
 - ✓ Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas.

Es amplio el conocimiento que sobre la relación rentabilidad-riesgo inherente a las decisiones financieras existe. Por tanto, se reconoce la posibilidad de la obtención de beneficios si se corren determinados riesgos empresariales. Considerando ambas caras del riesgo empresarial y al mismo tiempo para evitar confusiones con la percepción de pérdida que este término provoca, el Comité of Sponsoring Organizaciones of the Broadway Comisión (COSO) introduce la palabra “evento” para designar el hecho que puede ocurrir en el futuro con determinadas consecuencias.

El riesgo empresarial no implica siempre un resultado negativo, sino con posibilidades de ocurrencia en el futuro, se pueden vincular a su definición los conceptos de probabilidad e incertidumbre. Probabilidad es la proporción de veces que ocurre un evento particular en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. La probabilidad se asocia al concepto de aleatoriedad, azar. Aunque se desconoce qué sucederá en un futuro, se posee información sobre las veces que el evento (riesgo) ocurre en un tiempo y bajo ciertas condiciones, por el contrario, la incertidumbre es la imposibilidad de predecir el resultado de una situación en el futuro.

La medida del riesgo empresarial es su nivel. Este se compone de dos factores: la frecuencia y la consecuencia; también llamada intensidad, impacto o severidad. La frecuencia es el número de ocurrencias en un período de tiempo definido. Es común

encontrar el término de probabilidad en lugar de frecuencia. Dado que no siempre se conoce, o no existe, una ley de probabilidad para determinados eventos, y dado que no debe medirse la incertidumbre de la misma forma que la probabilidad, no es correcto utilizar indistintamente ambos términos.

1.1.3. Clasificación de los Riesgos Empresariales

El riesgo en sí mismo no es malo, lo que es malo es que el riesgo este mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido. El riesgo empresarial puede afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica; todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos.

- ↳ **Riesgos internos y externos.** En tal sentido, reconoce como riesgos internos a aquellos riesgos propios provocados por la empresa, teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; y como riesgos externos, los elementos fuera de la organización provenientes del entorno que afectan el cumplimiento de sus objetivos.
- ↳ **Riesgos económicos y financieros:** Se reconocen como riesgos económicos, a aquellos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel de resultado deseado de la explotación de una empresa y que viene determinado por un conjunto de factores inherentes, tanto al mercado en el que se mueve la misma, como a los propios de su situación, en el que no tiene nada que ver su estructura financiera. Como riesgo financiero, es un riesgo inherente a la realización de operaciones financieras debido a la incertidumbre que existe al momento de ser realizadas, se identifica a la contingencia, o a la probabilidad, de incurrir en una pérdida patrimonial, como resultado de una transacción financiera; o bien por mantener un desequilibrio entre determinados activos y pasivos.
 - ✓ Riesgos de mercados: Es aquel que surge de la variación en las paridades de mercado de las distintas monedas en que un Banco mantiene posiciones.

- ✓ Riesgos de liquidez: Es aquel que surge de la posibilidad que el Banco sea incapaz de cerrar de forma rápida sus posiciones, en cantidades suficientes y a un precio razonable, incurriendo en efectos financieros adversos.
 - ✓ Riesgos de créditos: El riesgo de crédito también llamado riesgo de solvencia fallo, señala la posibilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia del incumplimiento, total o parcial, por parte del acreditado, de los recursos prestados o avalados en una operación financiera, al vencimiento de los pagos o retornos pactados, ya sea por incapacidad de éste o por falta de disposición, en tiempo o en forma.
 - ✓ Riesgos operacional: Surge de la posibilidad que una organización incurra en pérdidas inesperadas, directas e indirectas, como consecuencia de sistemas de control de gestión inadecuados, problemas operativos, incumplimiento de controles internos, problemas imprevistos o bien acontecimientos externos que no permiten asegurar la integridad, efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ↪ **Riesgos puros y especulativos:** De acuerdo a las consecuencias, se clasifican como riesgos puros, a aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida (accidentes de trabajo, huracanes, rotura de equipos). Por el contrario, la consecuencia de la ocurrencia de los riesgos especulativos, puede ser una pérdida o una ganancia. Como se puede apreciar, se presupone que los riesgos puros son siempre para evitar o, por lo menos, para hacer los esfuerzos necesarios para reducir su efecto.
- Los **riesgos puros** pueden ser:
- ✓ propios de las entidades o provenientes del entorno.
 - ✓ inherentes o incorporados.
- ↪ **Riesgos estáticos y dinámicos:** Los riesgos estáticos, son aquellos relacionados con la acción de las fuerzas naturales, como los sismos, los huracanes, las intensas lluvias, las sequías, entre otros, y por el comportamiento humano, como son los errores, omisiones y delitos. Por su parte, los riesgos dinámicos, son provocados por los cambios del entorno o reordenamiento en la

organización, nuevas tecnologías, condiciones ambientales, cambios en las expectativas de los clientes, entre otros.

De igual modo, los riesgos se pueden clasificar de acuerdo con el subsistema o el proceso o la actividad donde se originen dentro de una organización o entidad.

- ↪ **Riesgos financieros, de comercialización, de operaciones:** Los riesgos se pueden clasificar como financieros cuando es posible su valoración económica en términos monetarios. Por tanto, se clasifica riesgo no financiero a aquellos riesgos que no pueden ser medidos en estrictos términos monetarios. Los riesgos de operaciones incluyen riesgos que generan un cambio o desviación de los resultados esperados en los procesos; en el comportamiento.
- ↪ **Riesgos personales, reales y patrimoniales:** Esta clasificación se da a riesgos que afectan los intereses. Los personales son los que amenazan la integridad física de las personas; los reales afectan la integridad de las cosas corporales, sean muebles o inmuebles y; los patrimoniales, son los que implican una pérdida económica y no física.
- ↪ **Riesgos constantes, progresivos y decrecientes:** Se clasifican constantes si la amenaza se presenta con la misma intensidad a través del tiempo. Por su parte, se denominan progresivos si son los que en el transcurso de los días aumentan el peligro y, se catalogan como decrecientes, si en la medida que pasa el tiempo disminuye la intensidad de la amenaza.
- ↪ **Fundamentales y particulares:** Los riesgos fundamentales son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos; y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza, así como los acontecimientos políticos y sociales: como las guerras y las intervenciones, constituyen ejemplos de riesgos fundamentales. Los riesgos particulares, son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales, como son: incendio, explosión, robo, y afectan de manera particular a individuos.
- ↪ **Riesgo inherente o incorporado:** El riesgo inherente es aquel que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es el riesgo de

cada empresa de acuerdo a su actividad. Por su parte, el riesgo incorporado, es aquel que no es propio de la actividad, sino que, es producto de conductas poco responsables de un trabajador; quien asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para él o para la empresa.

Dentro de esta categoría, los riesgos se pueden dividir para su análisis en cinco grandes grupos:

- ✓ Riesgos de las propiedades físicas: se entiende por propiedades físicas todos los bienes o activos que posee una entidad, ejemplo: edificios, maquinarias y equipos, materias primas, productos en proceso y terminados, vehículos, dinero, valores y recursos humanos que laboran en la entidad.
- ✓ Riesgos nacidos de actos criminales: Dentro de este campo se encuentran los que son perpetrados por los propios empleados de la entidad o por terceros; todas aquellas acciones como son robo de mercancía o dinero, fraude, abuso de confianza, espionaje industrial, sabotaje, daños por huelguistas, robo de fórmulas, patentes y técnicas, entre otras.
- ✓ Riesgos que nacen de las leyes y contractuales: La posesión de edificios, maquinaria, anuncios, antenas, y en general cualquier propiedad, así como las actividades propias del perfil de la entidad, son fuentes potenciales para causar daños a terceros en sus personas o en sus bienes. De esta manera si una empresa llega a causar un daño a vecinos o visitantes por sus operaciones o actividades, la ley la hace responsable y la obliga a reparar el daño e indemnizar a los perjudicados.
- ✓ Riesgos personales: Es indudable que las personas representan siempre un factor muy importante dentro de cualquier entidad, por lo que es necesario conocer perfectamente en qué grado pueden verse afectados por cualquiera de los riesgos que los amenazan constantemente, muerte, invalidez total o parcial, inhabilitación temporal, enfermedades y pérdidas de miembros. En general son daños a la integridad físicas de las personas.
- ✓ Riesgos consecuenciales: Son aquellos que se evidencian, producto de algún otro daño sufrido por la entidad en sus propiedades físicas independientes del

daño directo, como son: pérdida de producción, pérdida de ventas, pérdida de utilidades, gastos extraordinarios, entre otros; a veces afectan la continuidad de cualquier proceso o actividad.

1.2. La Gestión y Prevención de los Riesgos Empresariales

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. De la misma forma, las empresas de hoy buscan tener el control de sus activos, de sus recursos financieros, y de otros elementos entre los que se encuentran los riesgos empresariales; para ello deben lograr un adecuado nivel de su gestión y control.

Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y tratamiento de estos riesgos.; aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa. (Castrillo, 2009)

El manejo o gestión de riesgo requiere que se formulen y se efectúen decisiones para realizar o cumplir con los objetivos establecidos. Un procedimiento lógico para la formulación de decisiones en el manejo de riesgos implica: Identificar y analizar el problema, formular decisiones alternativas al problema, escoger la mejor solución, llevar a cabo la solución escogida.

1.2.1. La percepción del Riesgo en la Gestión Empresarial

Los aspectos económicos del proceso de toma de decisiones en situación de riesgos e incertidumbre empiezan activamente a discutirse después del año 1921, cuando se publica el libro clásico del economista norteamericano Frank H. Knight "Riesgo, Incertidumbre y Beneficio". La idea principal de este primer estudio de los riesgos es que, ser empresario, significa correr riesgos, porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse con los riesgos en el ambiente económico. Si no hay nada que perder, no hay nada que ganar; esa es la premisa de la que parte el libro. Frank Knight, en el libro referido, hace la distinción entre "riesgo" e

"incertidumbre", entendido lo primero como aleatoriedad con probabilidades conocidas, e "incertidumbre" como aleatoriedad sin probabilidades conocidas (por ejemplo, factores imprevisibles como las guerras o las catástrofes naturales). El autor considera que el beneficio empresarial surge de la diferencia entre las previsiones y lo que realmente ocurre.

El consultor español Mauricio León Lefcovich después de destacar que ser un empresario significa correr riesgos calculados, describe los rasgos del riesgo empresarial de la siguiente manera: "Existe riesgo cuando se tiene dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada uno; todo riesgo encierra pues la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo".

Entre los "padres" de la teoría de la elección en situación de riesgo e incertidumbre están también los economistas Milton Friedman, John Von Neumann, Joseph Stieglitz, quienes han estudiado el comportamiento del hombre tomando decisiones racionales en situación de una información incompleta. Sobre la base de estos estudios se ha desarrollado en los años 50-70 la teoría moderna de la gestión financiera.

Los años 70 del siglo pasado introducen nuevos aspectos en la teoría de riesgos. Su desarrollo conduce a la comprensión que la toma de decisiones en situación de riesgo es mucho más complicada que la reflejada a través de las teorías de la gestión financiera. Así surge el interés académico para los aspectos psicológicos, sociales, culturales en el proceso de la toma de decisiones económicas. Autores como Herbert A. Simón, Paul Slovic, Daniel Kahneman critican la teoría de la utilidad como adopción de decisiones bajo riesgo y contribuyen con el desarrollo de modelos de comportamientos no racionales que rompen con la concepción clásica del "homo economicus".

Herbert A. Simón, premio Nobel de Economía 1978 (por su investigación pionera en el procedimiento de toma de decisiones dentro de organizaciones económicas), defiende la tesis de que las empresas actúan para alcanzar objetivos que no son

los óptimos desde el punto de vista de la racionalidad su conducta es más compleja y por tal razón no se fundamenta en el principio del máximo beneficio, sino de elegir alternativas satisfactorias.

Paralelamente, se desarrolla el proceso de elaborar y aprobar normativas nacionales para la administración de riesgos. Las más conocidas son las normativas de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360: 1999), así como de la Agencia de la Protección del Medio Ambiente de EEUU (EPA 40CFR68). En su mayoría ellos definen el marco en el cual se pueden desarrollar las actividades industriales y económicas para no producir riesgos ambientales, de salud, de trabajo. Simultáneamente, grandes empresas de consultaría en el mundo entero están prestando atención al tema ofreciendo sus sistemas y programas de gestión del riesgo adaptadas a las diferentes actividades económicas.

1.2.2. Administración o Gestión de los Riesgos Empresariales

El análisis financiero no se limita exclusivamente a evaluar las partidas que componen los estados financieros de una empresa, se trata de una herramienta de poder predictivo de hechos económicos en el futuro; a través del análisis o administración de riesgos financieros se puede identificar, medir, gestionar y en términos generales controlar las posibles pérdidas que se puedan presentar por la volatilidad de los factores de riesgo. (Avila, 2005)

La administración de riesgos es una función derivada del estudio de las finanzas, que tiene como fin esencial el manejo y la cobertura de 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, con el objetivo de garantizar la solvencia y estabilidad de la empresa, logrando un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo, de tal forma optimizar la relación riesgos-rendimiento, y minimizar pérdidas o maximizar oportunidades. (Avila, 2005)

Según el Che, en el trabajo de la contabilidad, la administración y los costos era importante crear una disciplina en los dirigentes y estos a su vez en los

trabajadores, "no se puede dirigir si no se sabe analizar y no se puede analizar si no hay datos verídicos, si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, si no hay toda una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformar en números. De manera que es una tarea especial para llevar un mejor control y gestión de las actividades, evitando riesgos y pérdidas. "Hay distintos aspectos sobre los cuales se puede establecer el control de los costos: el primero es el cuidado administrativo de los mismos, mediante una organización adecuada, controles adecuados y capacitación adecuada de nuestro personal dirigente..."

La Gestión de Riesgos maneja en lo fundamental los elementos que garantizan la seguridad y estabilidad integral de los bienes de una organización y de las personas, de amenazas actuales y futuras que pueden dañar la supervivencia de éstas o el patrimonio de aquellas. Debe asumir un comportamiento acorde a los tres modos que exponemos a continuación, según el caso en que se encuentre:

- ↳ Evitar el riesgo cuando sea posible, y siempre que puedan generarse pérdidas significativas.
- ↳ Controlar el riesgo cuando no pueda evitarse en su totalidad, con el fin de minimizar las pérdidas potenciales.
- ↳ Tolerar el riesgo cuando los movimientos de los tipos de cambio tiendan más a ser favorables que adversos.

1.2.3. La Gestión de Riesgos Empresariales en Cuba

En Cuba se producían cambios sociopolíticos trascendentales de su historia justamente cuando nacía la Administración de Riesgos en los países desarrollados. El fomento de una predominante economía estatal y el desarrollo de un programa social de largo alcance, condicionaron rasgos muy particulares de la Gerencia de Riesgos.

En nuestra práctica, un rasgo peculiar, consiste en que los trabajos han tenido un enfoque en lo fundamental operacional, y muy pocos han abordado la arista

económico-financiera, como expresión resumida del impacto de los riesgos sobre la posición general del objeto analizado. La carencia de especialistas en Gerencia de Riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender esta actividad en las empresas, parecen entonces una consecuencia de la falta de integralidad en la aplicación de una política sobre la Administración de Riesgos. Es por ello que a continuación se explican las normas que rigen su gestión en las empresas cubanas.

1.2.4. Normas que rigen la Gestión de los Riesgos Empresariales en Cuba

Todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal motivo, existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos, y se exponen las normas emitidas en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, por ser el documento rector del Control Interno en Cuba, el cual en su componente gestión y prevención de riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos y demás entidades para alcanzar sus objetivos ,donde luego de clasificadas, evaluadas las principales vulnerabilidades se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos. El Componente se estructura en las siguientes normas:

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

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financieros que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no

adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

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

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

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

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

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivo de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; deben estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específico del área. En estas reuniones se realiza entre todo un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se define las medidas o procedimientos de control a aplicar, las

mismas serán anteceditas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asambleas de afiliados donde se le explica el prendimiento a seguir para su desarrollo.

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

Además de lo anterior, se estipula que, 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, cuyo aspecto más relevantes tributan al del órgano, organismo, organizaciones o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión por el órgano colegiado de dirección.

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

Así mismo, se aclara que el autocontrol es considerado como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

1.2.5. Instrumentos y herramientas para identificar, evaluar y clasificar los Riesgos

Existen algunas herramientas que facilitan la detección de riesgos en las organizaciones. Las mismas constituyen el medio de diagnóstico y orientación a los directivos para la toma de decisiones.

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

↪ **Método del criterio de frecuencia de Prouty:** Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

- ✓ 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 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:** Este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la empresa. Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

- ✓ Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y este lo 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 empresa.

Otras de las herramientas reconocidas y utilizadas en el ámbito de la evaluación de los riesgos, son las matrices para evaluación de riesgos, las cuales se aplican de la siguiente forma:

↳ Primer paso. Evaluación individual.

Objetivo: Expresar en términos numéricos, la valoración subjetiva de la experiencia y criterios prácticos de las personas implicadas.

↳ Segundo paso. Método para la clasificación.

Objetivo: Darle rangos de importancia a criterios expresados en términos de valor y obtener las combinaciones

Los resultados de la evaluación de los riesgos en este caso, pueden verse reflejados en las siguientes categorías: trivial, considerable, moderado, importante, intolerable. Al clasificar los riesgos, también se determinan en relación a sus resultados, que persona lo administra, valorando la correspondencia entre la importancia del riesgo y el nivel jerárquico.

Por otro lado, existen herramientas que se utilizan para visualizar las distintas vías de manifestación de los riesgos. Estas son:

↳ El diagrama causa - efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa. También es llamado diagrama de “espina de pescado” por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema.

↳ Cuestionarios, los cuales se pueden aplicar con preguntas directas, diseñadas para obtener la suficiente información en cuanto a riesgos y las implicaciones de los mismos para la empresa u organización. Para este caso, es necesario:

✓ Hacer el inventario de riesgos.

✓ Crear las cuatro matrices básicas, registrar los resultados individuales y promediar las calificaciones.

- ✓ Codificar según escala y listar las evaluaciones de cada riesgo por la matriz.
- ✓ Ubicar las combinaciones en el escaque que le corresponda según la tabla de calificación de las combinaciones cualitativas.
- ✓ Aplicar la media dividida entre 20 al importe total de la afectación económica estimada para relacionar ambos valores.
- ✓ Según escala determinada mover la prioridad o no a la nueva posición que le corresponde.

Se puede mencionar que el uso de colores es un recurso nemotécnico que brinda información para visualmente orientarse en los resultados. En este sentido, existe la técnica denominada Mapa de Riesgos, la cual se define como una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos.

1.2.6. Control de los Riesgos

Después de haber identificado y evaluado los riesgos que enfrenta la empresa, es necesario decidir qué hacer con ellos; el Administrador de Riesgos debe controlar los mismos. De esta forma, se define al Control de Riesgos como el conjunto de medidas que se toman para minimizar los efectos adversos de un riesgo, que puedan originar daños o pérdidas materiales y/o humanas.

Al minimizar el efecto adverso de los riesgos, se debe tener en cuenta las dos dimensiones: Control y prevención de riesgos y Financiamiento de riesgos.

1.3. Metodología para la Gestión y Prevención de los Riesgos Empresariales

Existen diferentes metodologías para la gestión y prevención de los riesgos empresariales. No obstante, en la presente investigación se utilizará la Metodología propuesta y creada por el Ministerio de Industria (MINDUS), la cual brinda la posibilidad de solucionar problemas similares en otras empresas y de su adecuación. En tal sentido, se debe destacar que la metodología propuesta por el MINDUS, tiene como certifico el hecho de que está en consonancia con los

principios que regula la Resolución 60/2011 de la contraloría General de la República, sobre el Control Interno en las empresas cubanas.

La metodología referida, fue realizada por el grupo de auditoria del MINDUS en el año 2011 y orientada por la empresa MAQUIMOTOR-Oriente a la UEB objeto de estudio, el 1 de enero del 2015 (fecha en que fue creada la UEB por la resolución 12/2015, del Director General Deyvis Alfonso Madruga López). Tal orientación, se presenta de acuerdo con lo consignado en el reglamento de la Ley 107 de la CGR, en su artículo 78, para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno, en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente.

De este modo, a continuación, se expone las fases y pasos que establece la metodología para desarrollar la gestión y prevención de los riesgos empresariales.

Fases y Pasos de la Metodología

La metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos organizacionales, propuesta por el MINDUS, se encuentra dividida en tres fases. Estas pueden ser representadas, de manera general, como muestra la figura siguiente:

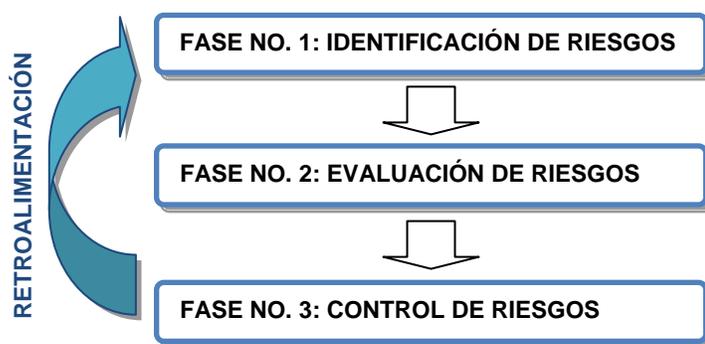


Fig.1: Fases de la metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos organizacionales

FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

En la primera fase, se realiza la identificación y análisis de todos los eventos internos y externos que puedan afectar al desempeño de los procesos de la organización y, por ende, los objetivos estratégicos de la misma. Para ello se realizarán los siguientes pasos:

1. Identificación de todas las áreas o actividades expuestas a riesgos potenciales.
2. Determinar las fuentes de riesgos (externas e internas) por nivel de organización.
3. Aplicar instrumentos para la identificación de todos los riesgos existentes en los procesos que afectan los objetivos generales o específicos de la organización.
4. Depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que no sea innecesariamente excesivo.
5. División de los riesgos puros para su análisis.
6. Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la empresa.

Paso 1: Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales

Todas las áreas están expuestas a riesgos potenciales, y es necesario contar con el organigrama de la empresa, objeto de estudio para conocer la estructura de la empresa, así como tener un panorama completo de la misma; reconocer sobre quién recaen las diferentes responsabilidades y funciones de los diversos departamentos y los niveles de jerarquía y mando dentro de la empresa para dirigirnos con la persona correcta, cuando se busque una información que se necesite.

Al considerar la identificación de riesgos, se debe asumir el punto de vista más amplio. Es necesario determinar no solo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en

que los activos de la empresa pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancias puede ser afectada. Se deben reconocer todas las posibilidades de pérdida de la empresa.

Aquí se podrán encontrar áreas especializadas sujetas a la influencia de riesgos muy específicos; estas áreas estarán en correspondencia con la rama o sector de la economía al cual pertenezca y en ellas deberá llevar a cabo una adecuada y efectiva política de prevención y protección contra los riesgos. Estas pueden ser:

- ↳ Presencia de bienes de origen histórico (libros, cuadros, tapices, joyas, muebles, elementos estructurales de edificios, entre otros) de valor y de características irrepetibles, cuya pérdida (por incendio, robo, inundación) supondría un grave menoscabo para el patrimonio cultural.
- ↳ Existencia de documentos legales de extraordinario valor para las relaciones sociales (registro civil, mercantil, de la propiedad, archivos judiciales) con un alto grado de vulnerabilidad a determinados riesgos (incendio o daños por agua).
- ↳ Obras públicas que por su naturaleza (puentes, presas, túneles), están expuestas especialmente a accidentes de la naturaleza (inundaciones, terremotos) de consecuencias catastróficas y que producen junto a las pérdidas materiales directas de los propios bienes, pérdidas consecuenciales de extraordinario costo en bienes y personas.
- ↳ Reclamaciones vía civil o criminal, por los daños causados a terceros, por el uso o consecuencia de bienes patrimoniales o de uso público (accidentes de carreteras, inundaciones por rotura de presas) o por defectos de los servicios públicos (errores profesionales de la administración, médicos, ingenieros, arquitectos, policías).
- ↳ Bienes sometidos a riesgos especiales por razón de su antigüedad, como edificios, monumentos con profusión de elementos combustibles y difíciles condiciones de protección, con una vulnerabilidad adicional ante elementos atmosféricos (contaminantes, lluvias, erosión eólica) que aceleran su deterioro.

- ↪ Aglomeraciones humanas, por razón de los servicios prestados, que incrementan en riesgo de catástrofes, con pérdidas importantes de vidas (hospitales, centros de enseñanza), en ocasiones con especial significación social o política (órganos de gobierno, legislativos o de administración general).
- ↪ Riesgos graves, inherentes a la propia función o servicio asumido por el estado (transporte público, defensa nacional, seguridad ciudadana).
- ↪ Riesgos derivados de perjuicios causados a organismos o administraciones extranjeras que, por prestigio, y en virtud de leyes internacionales obligan de forma especial.
- ↪ Riesgos de significación política, terrorismo, realizada contra la figura del estado.

Paso 2: Determinar las fuentes de riesgos (externas e internas) por nivel de organización

A nivel de empresa los riesgos pueden ser consecuencia tanto de factores internos como externos, es por ello que deben determinarse y formularse concretamente los mismos teniendo en cuenta como mínimo los siguientes aspectos:

- ↪ Factores externos:
 - ✓ Los avances tecnológicos pueden provocar obsolescencia, influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
 - ✓ Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.
 - ✓ La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
 - ✓ Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.

- ✓ Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
 - ✓ Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.
- ↪ Factores internos:
- ✓ La estructura de la organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.
 - ✓ Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la empresa.
 - ✓ La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la empresa.
 - ✓ Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
 - ✓ La naturaleza de las actividades de la empresa, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de la apropiación indebida de los recursos.
 - ✓ Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Paso 3: Aplicar instrumentos para la identificación de todos los riesgos existentes en los procesos que afectan los objetivos generales o específicos de la organización

La identificación de eventos comprende una combinación de técnicas e instrumentos que permiten determinar los eventos que obstaculizan el desempeño de los procesos y que constituyen riesgo, basadas en el pasado y en el futuro.

La descomposición de los procesos en tareas alcanza un mayor nivel de detalle y por eso, es recomendable su utilización. El gestor de riesgo debe ser capaz de

analizar la actividad que realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso. Asimismo, debe estudiar la interrelación de las actividades propias con la de las empresa ajenas que influyen o pudieran influir con su empresa, ya sea por relación comercial, la vecindad u otra causa.

Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de pérdida. Los instrumentos más comunes, son: organigramas, diagramas de flujo, estados financieros, manuales, inspecciones, entrevistas, cuestionarios, encuestas, proyectos, inventarios de eventos, talleres de trabajo, principales indicadores de eventos.

Paso 4: Depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que no sea innecesariamente excesivo

En este paso, se procede a integrar los eventos identificados de la forma siguiente:

- ↳ Riesgo: se anotará el riesgo de la forma más general posible
- ↳ Causas: por qué puede ocurrir u ocurre el riesgo
- ↳ Manifestación: como puede revelarse el riesgo

Paso 5: División de los riesgos puros para su análisis

Para facilitar el análisis de los riesgos se debe proceder a clasificarlos de acuerdo:

- ↳ A su fuente: en internos y externos
- ↳ A su naturaleza: en inherentes e incorporados
- ↳ Al grupo al que pertenecen (ver epígrafe 1.1.3 del Capítulo 1)

Paso 6: Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la empresa.

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con mayor precisión las oportunidades y amenazas.

Entre las áreas de impacto se encuentran: Activos y recursos de la organización, ingresos, costos de actividades tanto directas como indirectas, recursos humanos, desempeño, tiempos y programas de actividades, entorno, prestación de servicios o producción, intangibles, tales como reputación, imagen, buena voluntad, calidad de vida, comportamiento organizacional y eficiencia económica.

Cada empresa definirá de acuerdo a los indicadores a través de los cuales evalúa sus objetivos, o los que caracterizan a sus áreas de resultados claves o factores claves de éxito, las áreas de impacto en que concurre el riesgo, además de las que se proponen.

FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS

La segunda fase comprende la evaluación a través del método cualitativo de los riesgos identificados, la determinación de la importancia y el nivel de prioridad de los mismos, dentro de la estructura analizada. De esta forma, se propone el desarrollo de los siguientes pasos.

1. Determinar la frecuencia e impacto sobre bases estadísticas y en su ausencia aplicación de otros instrumentos
2. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos

Paso 1: Determinar la frecuencia e impacto sobre bases estadísticas y en su ausencia aplicación de otros instrumentos

Las dos variables fundamentales del riesgo son:

- ↳ la frecuencia con que se manifiesta
- ↳ el impacto de sus consecuencias

De este modo, se propone aplicar en este paso, los criterios de clasificación según la frecuencia e impacto de los riesgos (Métodos de Evaluación de Riesgos). En tal dirección, se debe destacar que al estimar la frecuencia e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o sobre la base del residual, se debe aplicar alguna forma de medición.

El administrador de riesgos dispone de diversas técnicas que le permitirán desarrollar la evaluación de los riesgos a la que se expone su empresa.

Paso 2: Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos

La determinación de la prioridad de atención de los riesgos, se propone que se realice a través de la aplicación de la técnica Mapa de Riesgos. En este sentido, es válido precisar que un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos.

El nivel de prioridad de los Riesgos tiene tres categorías (alto, medio, bajo) pero dentro de cada categoría existen riesgos con mayor prioridad que otros debido a la frecuencia de ocurrencia del mismo y el impacto que tenga en las diferentes actividades de la empresa.

Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Cada nivel de riesgo puede diferenciarse por un color. Pudiera ser, por ejemplo:

- ↳ Rojo, para representar los riesgos elevados
- ↳ Amarillo, para representar los riesgos moderados
- ↳ Verde, para representar los riesgos leves

Las evaluaciones de riesgo se presentan de forma tal que faciliten su utilización. Posteriormente se confeccionan los mapas de riesgo. Una vez obtenido el mapa de riesgos, estos se organizan en orden de prioridad, en función de su nivel.

FASE 3: CONTROL DE RIESGOS

Por último, en la tercera fase, se determina el tratamiento que se le dará a los riesgos identificados y evaluados anteriormente, con el propósito de dictar alternativas de solución y medidas de control.

1. Asumir la alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo
2. Elaboración del Plan de Medidas de Control

Paso 1: Asumir la alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo

El tratamiento que requiere cada uno de los riesgos, depende de su nivel de prioridad y la naturaleza del riesgo. Los riesgos de alta prioridad exigen medidas más costosas que los riesgos de escasa frecuencia y leve impacto. De este modo, se debe valorar las alternativas de solución para cada riesgo identificado, las cuales pueden ser:

- ↳ Evitar el riesgo: Significa eliminar la actividad que probablemente genera el riesgo cuando esto es posible. Esta opción se aplica si el riesgo es insoportable para la empresa, pero puede conducir a la pérdida de oportunidades de obtener beneficios. No siempre la empresa puede evitar riesgos, al menos no aquellos que son inherentes a su propia actividad.
- ↳ Eliminar sus causas y reducir los efectos: Se actúa sobre las causas que originan el riesgo, de forma tal que se disminuyan los efectos adversos del mismo. Esta opción de tratamiento de riesgos se abre en dos opciones:
 - ✓ Cambiar la probabilidad de ocurrencia, para mejorar la probabilidad de resultados beneficiosos y reducir la probabilidad de pérdidas.
 - ✓ Cambiar las consecuencias, para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas. Esto también podría incluir respuesta a la emergencia, planes de contingencia y de recuperación después de desastres.Puede ser factible o no, dependiendo de qué riesgo se trata, de cómo afecta a los procesos, y de qué beneficios se esperan; dado que la empresa está compuesta por un conjunto de recursos y necesidades y al eliminar un riesgo se pueden crear otros, lo que haría muy difícil la situación ideal de su eliminación.
- ↳ Retener o asumir el riesgo: Debe realizarse de manera consciente y activa, se refiere a pérdidas frecuentes y de bajo impacto financiero que la empresa

como tal puede asumir, entre las cuales se encuentran entre otros, custodios, serenos, medidas de seguridad.

- ↳ Transferir el riesgo: Los efectos adversos de los riesgos se trasladan total o parcialmente a otra empresa, que los asume. Este mecanismo permite unos manejos financieros adecuados de los riesgos, sobre todo aquellos medianos y graves.

Los mecanismos de transferencia de riesgos incluyen el uso de contratos comerciales, acuerdos de seguros y estructuras organizacionales (sociedades y *joint ventures*).

Algunas de las situaciones que pueden ser solucionadas mediante la transferencia, son:

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

Cuando se transfiere un riesgo parcial o totalmente, la organización adquiere un nuevo riesgo: que la organización a la que se ha transferido el riesgo no pueda administrarlo eficazmente.

La transferencia de riesgos, reconocida en la teoría general del riesgo como cobertura, puede realizarse mediante estrategias internas o externas. Las estrategias internas (o de protección natural) son aquellas que la empresa puede poner en práctica a partir de sus propias operaciones. Las estrategias externas son las que contemplan la utilización de instrumentos producidos por agentes exógenos a la empresa, por lo que su adopción no afectará ninguna de las políticas y estrategias previamente establecidas. Tienen gran aplicación en la administración de los riesgos financieros. No obstante, se debe destacar que la protección natural es la más aplicada para la cobertura de los riesgos de operación.

Un análisis particular merece los riesgos de muy poca frecuencia, pero de consecuencias muy severas. Su tratamiento quizás amerite acciones de

tratamiento de riesgos que no serían justificables en el terreno de lo estrictamente económico.

Por último, se debe recalcar que las opciones de tratamiento de riesgos se evalúan sobre la base de su eficacia para reducir las pérdidas potenciales y/o alcanzar un beneficio adicional.

Paso 2: Elaboración del Plan de Medidas de Control

Una vez identificados los riesgos existentes y de haber decidido los efectos potenciales de la ocurrencia de los mismos, se debe analizar las posibilidades de controlar tales efectos. De esta forma, el próximo paso es determinar el tipo de medida de control correspondiente a cada riesgo identificado.

En esta etapa se analiza un conjunto de soluciones y su factibilidad o no de ser aplicadas, ya sea:

- ↳ antes de que se produzca un daño,
- ↳ durante la ocurrencia del mismo,
- ↳ después de ocurrido este.

Un administrador de riesgos puede contar con un conjunto de medidas que le faciliten la aplicación de las alternativas seleccionadas. Estas medidas se agrupan en las siguientes categorías:

- ↳ Medidas Organizativas:
 - ✓ Elaboración de políticas y objetivos de seguridad e higiene: Se establecen los objetivos (corto, mediano, largo plazo) y para cumplirlos se realizan planes de acciones.
 - ✓ Elaboración de la política integral/integrada: es de carácter global para todas las áreas y aplicada a toda la empresa.
 - ✓ Organigramas, responsabilidades y funciones por parte de la alta dirección.
 - ✓ Organización operativa de la seguridad: programas de inspección, control de la calidad.

↳ Medidas Materiales:

- ✓ Incorporación a la seguridad de los inmuebles, instalaciones y maquinarias de: iluminación, ventilación, medios de escape, protección contra incendios.
- ✓ Incorporación a la seguridad de la llamada protección pasiva (estática), que tiene carácter permanente para la funcionalidad de la empresa (muros y vallas protectoras).

↳ Medidas Humanas:

- ✓ Programas de formación y/o preparación de las personas para enfrentar los riesgos.
- ✓ Simulacros de actuación ante fenómenos.
- ✓ Servicio de vigilancia permanente.
- ✓ Elaboración de manuales donde se describen los procedimientos de operaciones.
- ✓ Aplicación de la medicina preventiva, (exámenes médicos periódicos).
- ✓ Determinar la técnica de control adecuada para cada tipo de riesgo

Al hablar de control de riesgos es necesario tener en cuenta las técnicas más importantes para ello:

↳ **Prevención:** Se relaciona con la frecuencia. Consiste en adelantarse a un suceso para tratar de evitar que ocurra. Se ataca la causa y se disminuye el número de ocurrencias. Ej.: poner rejas contra robos y alarmas; entubar cables eléctricos; señalar prohibición de fumar; señalar áreas de mantenimiento a maquinarias; lugares en construcción, entre otros.

↳ **Previsión:** Se relaciona con la severidad. Consiste en proyectarse en el momento en que ocurra un suceso, que no se pudo evitar. Es tener a manos herramientas que permitan aminorar el daño y reponerse en el menor tiempo posible. Ej.: medidas de rehabilitación, control de recursos, control de piezas de repuesto, entre otros.

↳ La **prevención y previsión** de riesgos: consiste en analizar un conjunto de soluciones y su factibilidad o no de ser aplicadas. Estas soluciones se pueden

aplicar antes de que se produzca un daño, durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrido éstos.

Por último, se debe señalar que después de implementar un sistema de control de riesgos, este debe monitorearse para evaluar sus resultados. Por tanto, es tarea del administrador de riesgos, el predecir los resultados de la implantación del sistema, como el analizar los mismos, una vez implantado.

Conclusiones parciales

La construcción del marco teórico y referencial reveló la importancia de evaluar los riesgos, implementar controles y hacer arreglos para mitigar o manejar posibles amenazas e impactos en las empresas, la gestión de riesgos constituye una herramienta que ofrece a la organización un análisis sistemático capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, entregándole un instrumento que permite mejorar la efectividad de los procesos y dar resultados favorables para la adecuada toma de decisiones.

En este capítulo se expusieron los principales elementos que definen los riesgos empresariales así como su clasificación. Se mencionaron las principales experiencias que existen en gestión de riesgos en Cuba y se explicó la metodología a utilizar para el análisis de los riesgos empresariales, con sus diferentes fases y pasos a seguir para el resultado final a obtener en esta investigación.

Capítulo II

CAPÍTULO II: GESTIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES EN LA DIRECCIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA

En el presente capítulo, se realiza una breve caracterización de la Empresa Productora de Níquel más Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara (ECG), y se efectúa un diagnóstico de la Gestión de los Riesgos Empresariales.

Por el nivel que abarcan los riesgos en esta empresa debido a las diferentes actividades y departamentos que posee, se realiza un análisis de la gestión de riesgos, fundamentalmente del área Económica-Financiera. Posteriormente, se aplica la metodología del MINDUS para realizar la Gestión de los riesgos asociados al área económica y se propone un plan de prevención de riesgos para realizar dicho proceso.

2.1 Caracterización de la empresa

La Empresa Productora de Níquel más Cobalto (Ni + Co) “Comandante Ernesto Che Guevara” se encuentra ubicada en el Municipio Moa. Atendiendo a la actividad que realiza es una empresa de producción industrial y estatal socialista, perteneciente al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), subordinada al Grupo Empresarial Cubaníquel.

Su estructura organizativa consta de una Dirección General, a la que se subordinan cinco direcciones administrativas, diez Unidades Básicas (UB) que cuentan además con seis plantas fundamentales.

Como principales proveedores nacionales tiene registrados a la Empresa Comercializadora del Petróleo (CUPET), Empresa Mecánica del Níquel (EMNI), Almacenes Universales S.A., Empresa Puerto Moa, a través de los cuales garantizan los suministros fundamentales para el proceso productivo (petróleo, amoníaco y carbón). También tiene contrato con la Empresa Importadora del Níquel (CEXNI), que es la encargada de comercializar con proveedores extranjeros.

Objeto Social: Producir níquel y cobalto (Ni+Co) para la exportación y consumo nacional, así como otros productos afines e inherentes al proceso.

Misión: Satisfacer necesidades a la esfera química y metalúrgica en el mercado internacional a través de procesos eficientes, tecnología novedosa, trabajadores comprometidos con la calidad total y una eficaz orientación medioambiental.

Visión: Somos líderes en el mercado nacional de las producciones químico metalúrgico.

Fuerza de Trabajo: Su plantilla consta de 2.943 trabajadores, de los cuales 2.581 son hombres y 362 mujeres, distribuidos por categoría ocupacional como sigue: Directivos 107, técnicos 651, de servicios 43, administrativos 25, y obreros 2.117. Su participación porcentual dentro del total de la fuerza de trabajo, se representa para un mayor entendimiento en el Gráfico 2.

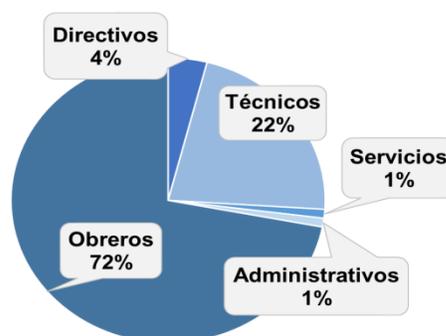


Gráfico 2. Categoría ocupacional de los trabajadores de la Empresa ECG

2.1.1 Caracterización de la dirección económica

Atendiendo a la cantidad de operaciones que se producen y el número de las actividades que se desarrollan, se establece que la Organización del Registro Contable en la Dirección Económica esté conformada de la forma vista en el Anexo 1.

La Dirección de Economía de la Empresa Comandante Ernesto Che Guevara tiene establecidas las siguientes funciones específicas:

- ↳ Dirigir, organizar y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa
- ↳ Dirigir, coordinar y controlar la elaboración del Plan de Negocios a corto, mediano y largo plazo, así como de los presupuestos de la empresa y de las unidades empresariales de base que agrupa.
- ↳ Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
- ↳ Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- ↳ Llevar el registro de los hechos contables de las diferentes áreas estructurales.
- ↳ Emitir el Estado Financiero consolidado de la Empresa.
- ↳ Evaluar el resultado de cumplimiento de los planes económicos de la Empresa

Entre otras dentro del departamento de contabilidad como:

- ↳ Dirigir, controlar, supervisar y garantizar la correcta contabilización de todas las operaciones de compras, ventas cobros, pagos y aportes que emite y genera Finanzas de acuerdo a lo establecido en el SNC, el cuadro de las operaciones; así como la confección de los Estados Financieros.
- ↳ Controlar, supervisar y garantizar la correcta contabilización y emitir los registros de los activos fijos asignados a cada área de la empresa según informes primarios.
- ↳ Supervisar la calidad y confiabilidad de toda la información que sea emitida por el Grupo.

- ↪ Controlar, chequear y garantizar el cálculo y elaboración de las Nóminas en las fechas establecidas.
- ↪ Participar en los Comité Económicos y Financieros.
- ↪ Participar en los Consejillos de la Dirección.
- ↪ Emitir periódicamente los Estados Financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
- ↪ Asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes y garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
- ↪ Certificar anualmente los Estados Financieros de la empresa con entidades autorizadas.
- ↪ Depositar anualmente, los Estados Financieros aprobados por el director general de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
- ↪ Documentar el cien por ciento (100%) de las deudas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
- ↪ Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa
- ↪ Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la empresa y lo dispuesto por el Gobierno.
- ↪ Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.
- ↪ Controlar el cumplimiento de la disciplina laboral en el área.
- ↪ Cumplir y hacer cumplir los estándares de Seguridad Industrial y medio ambiente establecidos por el área de trabajo.
- ↪ Cumplir y hacer cumplir los estándares higiénicos sanitarios y de cultura industrial establecidos por el área de trabajo.

- ↳ Cumplir y hacer cumplir el Código de Ética y Conducta y el Reglamento Disciplinario establecido para los trabajadores que laboran en la Empresa Comandante Ernesto Che Guevara.
- ↳ Cumplir y hacer cumplir el Sistema de Gestión de la Calidad implantado en la Empresa

2.2 Diagnóstico del Sistema de Control Interno

Se realizó un diagnóstico al Control Interno del área para observar la evaluación, tratamiento y seguimiento de las acciones que ejecutan los directivos y trabajadores correspondientes con su actividad, analizando cada uno de los subsistemas contables, según lo establecido en la Resolución 60 de CGR.

Se realiza el control y seguimiento del Control Interno de forma general mediante el informe administrativo presentados en la reunión de la sección sindical de forma mensual, donde se tratan los principales aspectos relacionados con los riesgos, seguimiento de las medidas del Plan de Prevención y de auditorías realizadas. Esto propicia el conocimiento de los trabajadores para el análisis, seguimiento y profundización a nivel de área.

Se realiza la reunión de puntualización de forma mensual entre economía, la dirección general e inversiones (solo los directivos), en la misma se realizan y coordinan las diferentes actividades, y se encuentra evidencia documental levantándose actas para la constancia en diferentes aspectos del tratamiento diferenciado a las cuestiones de control y posibles verificaciones.

El Plan de prevención se aprueba en enero en la reunión de afiliados y se actualiza cuantas veces sea necesario, sea debido a una auditoria o riesgo identificado. Después de analizado la actualización del Plan de Prevención con los trabajadores se cuenta con la evidencia documental del mismo en el área el cual es impreso y firmado por la directora económica y el especialista principal de contabilidad. Existe como medida preventiva pero aún no ha ocurrido, en caso de variación de precio o política cambiaria.

Se aplicó la Guía de Autocontrol la cual cuenta con un total de 140 aspectos a medir de los cuales se detectó uno negativo, referente a la no comprobación de la efectividad del control interno en el subsistema cuentas por cobrar; el registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.

Periódicamente se efectúan controles al sistema y subsistema del área, lo que permite mantener una supervisión continua de todas las operaciones que se realizan en el mes.

2.3 Diagnóstico del Componente Gestión y Prevención de Riesgo

Para enfatizar los resultados obtenidos anteriormente, también se realizó un diagnóstico del componente Gestión y Prevención de Riesgo del Sistema de Control Interno en la dirección económica. Para ello, se utilizó la adaptación realizada a la misma de la Guía de Autocontrol propuesta por la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Se evaluaron un total de nueve aspectos, de ellos uno de la norma Identificación del riesgo y detección del cambio, dos de la norma Determinación de los objetivos de control y seis de la norma Prevención de riesgos. De esta forma, se comprobó que:

Se detectó un total de 24 riesgos de los cuales 6 fueron incorporados

El área no cuenta con el aspecto situaciones excepcionales en el caso de desastres naturales, no obstante se identifican y analizan los riesgos para situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.), el cual debe incluirse en la Guía de Autocontrol pues está asociado al riesgo de informática, y de seguridad y protección.

Se realizó un análisis al plan de prevención de la dirección económica para una primera versión con una cantidad identificada de 24 riesgos, 70 manifestaciones negativas y 80 medidas a aplicar, donde se hicieron algunas sugerencias previas, con vista a la XII Comprobación Nacional de Control Interno efectuado en el centro a partir del 1^{ro} de noviembre y hasta el 12 de diciembre de 2017 donde en esta

edición el objetivo principal es ejercer un efectivo control sobre la gestión de los inventarios para minimizar la inmovilización de recursos y la pérdida en la economía, debido a deficiencias encontradas en la empresa tales como lento movimiento de inventarios, daños económicos a la empresa por causa de cuentas por cobrar y pagar, e incumplimiento de resoluciones y reglamentos se proponen modificaciones al plan de prevención.

El plan de prevención los riesgos se analizan por área, sin embargo la propuesta es por actividad. Se insertan algunos riesgos, conjunto a sus manifestaciones negativas y medidas a aplicar que no estaban identificados dentro del plan.

El levantamiento de riesgos en el área se realiza cada seis meses, pero existen actividades vulnerables que el proceso de identificación debe realizarse cada tres meses. El seguimiento y control hacia los inventarios de lento movimiento y ociosos se debe realizar cada tres meses por problemas detectados.

2.4 Aplicación de la Metodología para la Gestión de los Riesgos Empresariales en la Dirección Económica de la Empresa Ernesto Che Guevara

Se procedió a la aplicación de una metodología para la Gestión de los Riesgos Empresariales del área de economía. Existe en la empresa una clasificación de los riesgos que ofrece una información no muy amplia de su evaluación. La misma carece de elementos que ofrezcan mayores detalles para la toma de decisiones tales como la fuente, naturaleza del riesgo, frecuencia y nivel de prioridad. Al no contar con estas clasificaciones, limita la adecuada aplicación de medidas y acciones de control dentro del área para la gestión y prevención de riesgos. La metodología propuesta, establecida por el MINDUS, suple estas necesidades; es por tanto que se utiliza en la investigación, siendo más flexible y completa para la identificación, evaluación y control de los riesgos en la dirección económica de la empresa. Los resultados fundamentales de dicho proceso se muestran a continuación en cada una de sus fases:

Fase 1: Identificación del riesgo

Se realiza la identificación y análisis de los eventos internos y externos que puedan afectar al desempeño de las áreas de la organización y, por ende, los objetivos estratégicos de la misma. Para ello se realizaron los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales

Todas las áreas están expuestas a riesgos potenciales. De esta forma, cada área identificada coincide inevitablemente con las áreas funcionales representadas en el organigrama de la dirección económica de la empresa.

Paso 2: Determinar las fuentes de riesgos (externas e internas) por nivel de organización

La identificación de los factores internos y externos que contribuyen a que aumente el riesgo resulta esencial para una evaluación eficaz de los riesgos, de lo que se trata es de conocer por qué pueden suceder eventos no deseados que se traduzcan en pérdidas para la empresa. Los elementos detectados en cada una de las fuentes de riesgos fueron:

Externas

- ↳ Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias. Ejemplo: cambio que establezca el Ministerio de Finanzas y Precios o el Ministerio de Economía y Planificación en la política contable o financiera del país, o modificaciones contables a determinada actividad que oriente la organización superior CUBANIQUEL en la forma de contabilizar determinada producción.
- ↳ El recrudecimiento de la situación del precio de los combustibles y las piezas de repuesto en el mercado internacional permiten que el parque automotor se deteriore en forma progresiva y se vean afectados los servicios de transportación en la búsqueda de materias primas y materiales, así como en la prestación de los servicios fundamentales en todo el país para el cumplimiento de los planes.

- ↪ Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia. Se puede ver afectado el suministro de materias primas y materiales por falta de almacenamiento y de energía eléctrica en los sectores de desmantelamiento y en las diferentes UEB, existe la probabilidad de pérdida o rotura de algunos activos fijos de gran importancia para el proceso de producción de la empresa que incluso repercutiría de forma grave en los planes económicos de la misma, por ejemplo: secadores, hornos, molinos, refrigeración y derrumbe de edificaciones.
- ↪ Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, reparaciones capitales, inversiones y desarrollo, esto se puede ver afectado al variar el presupuesto de gasto e ingresos.
- ↪ Los avances tecnológicos pueden provocar obsolescencia, influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo o provocar cambios respecto a los suministros.

Internas

- ↪ El desconocimiento de las normativas de riesgo que pueden incidir en la empresa.
- ↪ El control interno tiene como uno de sus objetivos principales la salvaguarda de los activos y recursos de la organización, se fundamenta entonces la necesidad de valorar los riesgos a los que se pueden ver expuestos los mismos, al no contemplar esta actividad como crítica dentro del proceso en la empresa, la ausencia de actividades de control equivale a que ocurran eventos que de ser identificadas previamente sus fuentes o causas y de implantarse las normas se verían neutralizadas.
- ↪ El no seguimiento de las medidas a aplicar para el control de los riesgos permite que las mismas no sean efectivas.

Paso 3: Aplicar instrumentos para la identificación de todos los riesgos existentes en los procesos que afectan los objetivos generales o específicos de la organización

La identificación de los riesgos de manera general que afectan a los objetivos estratégicos se hace a nivel de organización. Para ello, se aplicaron entrevistas no estructuradas, la observación y la revisión documental. Los documentos analizados fueron:

- ↪ Flujograma de funciones y actividades de las áreas.
- ↪ Controles internos y externos realizados al área.
- ↪ Manuales de Normas y procedimientos de Contabilidad.
- ↪ Plan de prevención de riesgos de la dirección económica.
- ↪ Guía de autocontrol del área.
- ↪ Planes de medidas aplicados para la erradicación de deficiencias.

Paso 4: Depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que no sea innecesariamente excesivo

Una vez realizado el paso anterior, se procede a depurar los riesgos de acuerdo con los eventos establecidos en la metodología. De este modo, a continuación, se presenta el inventario de los riesgos del área, las posibles causas que lo pueden originar y las manifestaciones de este en el desempeño de la organización:

Tabla 1. Inventario de los Riesgos, las posibles causas y sus manifestaciones

No	Actividad	Riesgo	Causa	Manifestación negativa
	Control Interno	1. Incorrecta ejecución del control interno.	1. Descontrol de las actividades y operaciones de la empresa.	1. Violaciones generadas por falta de control.

			2. Resultados deficientes en las auditorías y otros controles realizados a la empresa.	2. No tener elaborado el programa de auditorías internas de la Empresa.
				3.No certificación del cumplimiento de los planes de medidas de las auditorías.
			3. No cumplimiento de las actividades planificadas en las áreas.	4.Descontrol y falta de asesoramiento en las áreas y en actividades relacionadas con el trabajo económico.
			4. No Se cuenta con el plan de prevención actualizado que limite riesgos.	5.Desactualización del plan de prevención.
			5. No se cuenta con todos los procedimientos diseñados para la ejecución del trabajo.	6.Desactualización del manual de normas y procedimientos.
			6. No se cuenta con las evidencias del trabajo realizado en periodos anteriores que permita realizar	7.No contar con la información contable de periodos anteriores en el sistema (histórico).

			comparaciones.	
		2. Separación de funciones	7. Incumplimiento de la separación de funciones.	8. No tener actualizado el levantamiento de familiaridad. 9. No tener definidos los puestos claves.
		3. Pérdida de la integralidad moral de los Cuadros, Especialista Principales, Jefes y trabajadores.	8. No se cuenta con el programa de rendición de cuenta de los directivos.	10. Incumplimiento en la programación de la rendición de cuenta de los cuadros. 11. Insuficiente tratamiento a la política de cuadros que no permite alcanzar un desarrollo adecuado de estos y la preparación de la reservas.
			9. No se cuenta con el personal idóneo para las labores que desempeñan, limitando el adecuado funcionamiento.	12. No contar con el personal calificado para las actividades.

			10. No se cuenta con la aplicación de las medidas disciplinarias a los trabajadores por violaciones a la seguridad informática.	13. Incumplimiento del reglamento disciplinario y reglamento informático.
				14. Deterioro de los valores éticos y morales de los trabajadores.
	Planificación	4. Incumplimiento del proceso de planificación y estadística.	11. No es adecuado el seguimiento a los planes de negocio del centro lo que limita su cumplimiento.	15. No cumplir con los indicadores directivos del Plan de Negocio.
			12. La información estadística emitida por la empresa no se concilia adecuadamente con las áreas antes de su envío a los organismos receptores.	16. Incumplimiento en la elaboración y análisis del Balance Económico de la Empresa.
		5. Falta de liquidez	13. No se tienen en cuenta lo establecido en las disposiciones legales.	17. No existir correspondencia del modelo 5073 sobre portadores energéticos con los registros primarios.
				18. Incumplimiento del acuerdo 51 del BCC y la Resolución 40/2016 BCC.

			14. Los planes establecidos no responden a las necesidades establecidas para el período.	19. Deficiente Planificación Financiera.
Sistema informativo	6. Incumplimiento de la disciplina informativa.		15. Existe indisciplina informativa que provoca un déficit en el funcionamiento interno de la empresa.	20. Incumplimiento en la entrega de informaciones.
			16. Afectaciones en la entrega de la información contable que afecta el desempeño y los resultados del periodo de cierre.	21. No informar oportunamente y en tiempo ante el cierre contable una cuenta por cobrar y por pagar.
	7. Fuga de información clasificada		17. No se cuenta con los procedimientos de control y seguimiento de la información clasificada.	22. Deficiente control de la información clasificada en los distintos niveles.
	8. No cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Empresarial.		18. No se garantiza los requisitos de control para el funcionamiento de la empresa con los indicadores de calidad.	23. No tener actualizado los Sistema de Gestión Empresarial.

		9. Incumplimiento en el tratamiento a las quejas.	19. La atención a las quejas y discrepancias de la empresa es deficiente.	24. No efectuar los análisis en el CD de las quejas realizadas al área.
				25. No dar respuestas en las fechas establecidas a las quejas recibidas.
	Informatización	10. Incumplimiento de la seguridad informática.	20. El sistema informático no cumple con las medidas de seguridad establecidas en el plan de seguridad informática para su protección.	26. Utilizar Software en la Dirección de Economía sin estar certificado por instituciones pertinentes.
				27. Que sean comunicadas a los trabajadores informaciones falsas o distorsionadas.
				28. Que se divulguen a través de los medios de informaciones sensibles sobre la empresa sin la debida autorización.
				29. Sustracciones de partes y piezas de equipos informáticos.

	Inventario	11. Incorrecto control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes.	21. El tratamiento de los documento del expedientes de pérdida, faltante y sobrantes no responde con lo estipulado legalmente.	30. Incumplimiento de la Resolución 20/2009 de MFP, sobre expediente de faltantes, pérdidas y sobrantes.
		12. Faltante de Recursos Materiales	22. Las acciones de control sobre los inventarios en el almacén y áreas no son adecuados a las necesidades de la empresa.	<p>31. No cumplir el plan anual de chequeo del 10%.</p> <p>32. No controlar los recursos extraídos del almacén.</p> <p>33. Incumplimiento de la Resolución 11/2007 del MFP.</p> <p>34. No tener definida las firmas autorizadas, extracción de recursos sin la debida autorización.</p> <p>35. No contar con un registro para el control de consecutivo de los vales emitidos para la extracción de recursos.</p>

		<p>13. Pérdidas, faltantes y sobrantes de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas).</p>	<p>23. Las acciones de control sobre los AFT en las áreas no son adecuados a las necesidades de la empresa.</p>	<p>36. No eliminar las deficiencias detectadas en el control de los AFT.</p> <p>37. No cumplir el plan anual de chequeo del 10% de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas).</p> <p>38. No contar con la información mínima indispensable para la correcta identificación de los AFT.</p> <p>39. No tener actualizada las Actas de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles y Útiles y Herramientas.</p> <p>40. Pérdida de Activos Fijos Tangibles provocado por incendios y catástrofes naturales.</p>
--	--	---	---	--

				41.No informar las deficiencias detectadas en los controles del 10% de los Activos Fijos Tangibles y Útiles y Herramientas.
Costo	14. Pérdidas económicas	24. No se cuenta con un estudio del mercado adecuado para conocer posibles riesgos.	42. Alto costo de Materia Prima que no permite la producción planificada.	
		25. La acción de seguro de mercancías no es adecuado.	43. No tener asegurados los inmuebles y el transporte de la Empresa.	
		26. Existe daño económico con responsabilidad administrativa por incurrir en falso flete.	44. Incurrir en daños económicos por falso flete.	
Contrato	15. Incumplimiento del proceso de contratación.	27. Incumplimiento del artículo 12.1 del Decreto-Ley No. 304 "De la Contratación Económica" al existir falta de claridad en la forma de pago regulada en la cláusula 4.1 del	45. Revisión superficial de contratos.	
			46. Realizar pagos que no estén amparados en las cláusulas del contrato.	
			47. Realizar pagos a proveedores	

			contrato No.7, debido a falta de revisión en el proceso de negociación, lo que origina inexactitud en la definición de los términos de pago.	sin contratos. 48. Desactualización de contratos.
		16. Realizar pagos a particulares que no cuenten con el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.	28. No se verifica adecuadamente los contratos realizados con particulares para ejecutar los pagos.	49. No se realiza comprobación en la ONAT de origen la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.
Calidad		17. Incorrecta ejecución del sistema de gestión de la calidad.	29. Existe incumplimiento con los indicadores del sistema de gestión de la calidad.	50. Insatisfacción de clientes y proveedores. 51. Retraso en el proceso de negociación.
		18. Pérdida de credibilidad ante los proveedores e instituciones bancarias.	30. Las gestiones de pagos establecidos no cumplen con los términos señalados afectando el funcionamiento de la empresa.	52. Existencia de letras vencidas. 53. No cumplir con el cronograma de amortización de los préstamos bancarios. 54. No contar oportunamente con los ingresos

				necesarios para cubrir las obligaciones contraídas.
				55. Emisión de cheques sin fondos.
				56. No mantener certificado los Estados Financieros.
	Finanzas	19. Incorrecta ejecución del proceso de finanzas.	31. Los riesgos identificados para la actividad de finanzas no son los adecuados.	57. No controlar oportunamente la evaluación de los riesgos financieros.
			32. No se cuenta con el registro de firmas autorizadas actualizado lo que limita el funcionamiento.	58. No tener un adecuado control de las personas autorizadas a operar la Banca remota.
				59. No tener designado el personal a extraer el efectivo del Banco.
		20. Daño y el perjuicio económico causado a la empresa o al Presupuesto del	33. Existen descontroles a los aportes del sistema tributario en la empresa.	60. Realizar pagos en exceso o defecto por concepto de aporte al Sistema

		Estado.		Tributario.
				61. Incumplimiento con el término establecido para el pago de los aportes.
				62. Incumplimiento con el término establecido para el pago de los aportes por el salario no reclamados.
				63. Error en los aportes del presupuesto del estado.
		21. Incumplimiento del presupuesto de gastos.	34. No existencia de evidencias que analicen la ejecución del presupuesto.	64. No analizar en el Consejo de Dirección y las Asambleas de afiliados el comportamiento del presupuesto de gastos.
		22. Incorrecta ejecución del presupuesto.	35. Inexistencia del presupuesto autorizado en las áreas para su ejecución.	65. Modificación del presupuesto sin la debida autorización.
				66. Ejecutar gastos no autorizados o no presupuestados.

		23. Pérdida de combustible	36. Inexistencia de controles del combustible del área.	67. Descontrol de las tarjetas de combustible incumpliendo con la instrucción 5/2005 MEP.
				68. Desvío de combustible de los equipos tecnológicos utilizado en actividades ajenas al proceso.
				69. Sustracción de combustible sin la debida autorización debido a Incorrecta ejecución del presupuesto de gastos para este.
		24. Disminución de los precios.	37. No se realizan análisis periódicos de la disponibilidad financiera para una adecuada distribución.	70. Disminución de la disponibilidad financiera.
				71. No evaluación sistemática del flujo de caja en CUC y CUP.

Cuentas por cobrar y por pagar	25. Afectaciones económicas a la empresa y a clientes y proveedores.	38. Inexistencia de controles a las cuentas por cobrar y pagar para la toma de decisiones.	72. Mantener saldos envejecidos en cuentas por cobrar y pagar sin tomar las decisiones requeridas.
			73. No realizar el análisis de la situación que presentan las cuentas por cobrar y pagar e informar al organismo superior.
			74. No realizar las conciliaciones con proveedores y clientes.
			75. No verificar que los documentos que dan origen a los cobros y pagos coincidan con los saldos registrados.
Nómina	26. Pagos indebidos a los trabajadores.	39. No existe evidencia del control de los documentos de nóminas.	76. Efectuar pagos sin estar las nóminas autorizadas y aprobadas.
			77. Realizar pago a personas ajenas a la empresa sin la debida autorización.

				78.No tramitar en tiempo las solicitudes de pago.
	Caja	27. Pérdida de Efectivo y valores.	40. Inexistencia de controles realizados al efectivo y valores.	79.No tener definida las firmas autorizadas de la caja.
				80.No realizar los arqueos de caja sorpresivos y de fin de mes.
				81.No tener control de las tarjetas pre-pagadas.
				82.Realizar pagos sin la documentación requerida.
	Inversiones	28. Incorrecta ejecución de las inversiones.	41. Inexistencia de los controles establecidos a los procesos de inversiones.	83.No conciliación entre inversiones y contabilidad de los saldos que conforman cada objeto de obra.
				84.No tener identificado correctamente cada objeto de obra como inversión en los registros contables.

				85. Tener contabilizadas inversiones no aprobadas en el Plan del período.
				86. Inadecuado control de los créditos bancarios.
				87. No contar con el financiamiento para el pago de las deudas contraídas del proceso inversionista.
	Seguridad y protección	29. Falta de actualización de la documentación para contrarrestar los efectos de los eventos meteorológicos.	42. Inexistencia de los documentos que tributan a los registros de defensa.	88. No se cuenta con la documentación actualizada.
				89. Los trabajadores no están preparados.
				90. Los trabajadores no se encuentran actualizados en el Registro Militar.
		30. Pérdida de recursos materiales y humanos por la ocurrencia de desastres naturales y	43. Existen deficiencias relacionadas con la documentación de reducción de	91. Incorrecta implementación y ejecución de lo normado para evitar afectaciones provocadas por

		averías.	desastres.	las ocurrencias de Incendio por causas naturales.
--	--	----------	------------	---

Paso 5: División de los riesgos puros para su análisis

Para facilitar el análisis de los riesgos se procede a clasificarlos de acuerdo a:

- ↪ su fuente, en internos y externos.
- ↪ a su naturaleza, en inherentes e incorporados.
- ↪ al grupo al que pertenecen (se dividen en 5 grupos).

En el Anexo 3 se puede apreciar el resultado de la división de los riesgos. En el mismo se observa que en cuanto a su fuente (Gráfico 1), el mayor peso recae en los riesgos que provienen de causas internas; estas representan el 80% del total de riesgos (30). Esto significa que el nivel de riesgo existente en la empresa depende mayoritariamente de la gestión propia. Por tanto, debe eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que, continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de hechos delictivos.



Gráfico 1: Clasificación de los riesgos de acuerdo a su fuente

Por su parte, en relación a su naturaleza (Gráfico 2), el porcentaje de mayor identificación de los riesgos de la empresa se encuentran los riesgos incorporados representando el 60% del total, producto a las relaciones contractuales que tiene la empresa y que se encuentran en constantes cambios, elementos que afectan a la empresa.



Gráfico 2: Clasificación de los riesgos de acuerdo a su naturaleza

En este sentido, y en relación al grupo en que se dividieron (ver Gráfico 3), inciden en mayor porcentaje los riesgos consecuenciales (60%), seguido de los riesgos nacidos de actos criminales con un 13%. Por tanto, se deben tener en cuenta fundamentalmente estos riesgos que provocan la pérdida de utilidades, gastos extraordinarios, entre otros; que a veces afectan la continuidad de cualquier proceso o actividad. Así mismo, se constata que, los riesgos nacidos de actos criminales constituyen otro elemento importante que no se debe descuidar pues estos son perpetrados por los propios empleados de la empresa o por terceros.



Gráfico 3: Clasificación de los riesgos de acuerdo a su grupo

Paso 6: Clasificación de los riesgos de acuerdo al indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la empresa

Para determinar la afectación de los objetivos de la empresa, se analizan los indicadores que se deben de cumplir, estos son los que exigen las normas, los planes de negocio o presupuestos de gastos de la empresa aprobados por los organismos superiores y las guías de evaluación aprobada por la dirección como estrategia de la misma (Anexo 4). A continuación, se muestran los diferentes indicadores y los resultados de la afectación de los riesgos.



Gráfico 4: Riesgos que afectan a los indicadores económicos

En el gráfico anterior, se puede apreciar que los riesgos que afectan directamente la eficiencia económica de la empresa, representan el 37% del total de riesgos

identificados, lo cual es un elemento a tener en cuenta para la atención diferenciada de los mismos, se debe destacar que este afecta todos los demás indicadores de una forma u otra, como es el caso del desempeño con un 37% y las actividades y recursos organizacionales que representa el 10% y, los que impactan directamente en el indicador, clasificados en el anexo mencionado, debe resultar los de mayor interés para la empresa.

Fase 2: Evaluación de riesgos

De acuerdo con la metodología, la segunda fase comprende la evaluación a través del método cualitativo de los riesgos identificados, la determinación de la importancia y el nivel de prioridad de los mismos, dentro de la estructura analizada. De esta forma, a continuación, se exponen los pasos que propone.

Paso 1: Determinar la frecuencia e impacto sobre bases estadísticas y en su ausencia aplicación de otros instrumentos

Se utilizó el Método del criterio de frecuencia de Prouty para clasificar los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos (Anexo 5).

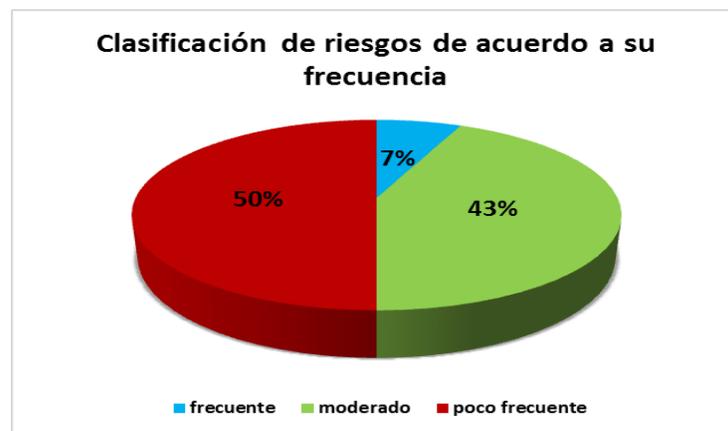


Gráfico 5: Clasificación de los riesgos de acuerdo al criterio de frecuencia de pérdida

En el gráfico anterior, se puede apreciar el resultado de la clasificación de los riesgos de acuerdo al criterio de frecuencia. En el mismo se observa que el mayor

peso recae en los riesgos pocos frecuentes; estas representan el 50% del total. No obstante, es válido mencionar que, dentro la clasificación de estos riesgos, los frecuentes por lo general resultan ser los de mayor importancia, aunque solo representen el 7%. Ello se debe que el evento sucede en circunstancias excepcionales, de suceder, los efectos pudieran ser masivos, con daños severos, afectando las utilidades y poniendo en peligro la empresa, en los cuales en este caso se encuentran los riesgos de desastres naturales.

Por otro lado, se realizó el análisis de los riesgos según el impacto financiero que tienen sobre la empresa (Anexo 5). Para ello se utilizó el Método del criterio de gravedad o financiero. Los resultados de esta clasificación, se resumen en el gráfico 6, presentado a continuación.

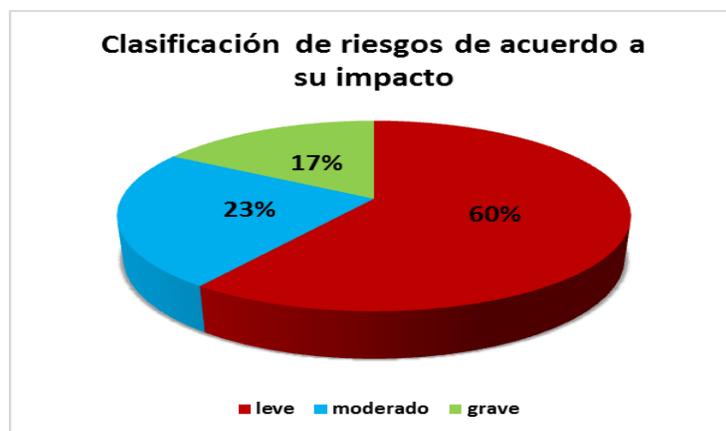


Gráfico 6: Clasificación de los riesgos de acuerdo al criterio de Gravedad Financiera

Los resultados obtenidos con respecto al criterio de gravedad, muestran que los riesgos de mayor impacto son los leves (60%), seguidos de los moderado con el (23%) y los graves con un (17%) respectivamente. No obstante, los de mayor importancia, resultan ser los clasificados como catastróficos y graves (los cuales representan el 17% de los impactos). En este sentido, los directivos de la empresa deben de procurar el seguimiento de los mismos, porque de manifestarse pueden ocasionar daños severos a la dirección económica y por ende a la empresa, así

como tener en cuenta la falta de identificación de otros riesgos graves y catastróficos para la empresa.

Paso 2: Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos

Los directivos deben poner atención a los riesgos según el orden de prioridad, para actuar sobre los más importantes y urgentes, que requieren de atenciones inmediatas y posteriormente podrían ser atendidos los de menor importancia, pues los riesgos de alta prioridad exigen medidas más costosas que los riesgos de escasa frecuencia y leve impacto. La prioridad de atención de los riesgos, se realizó a través de la aplicación de la técnica Mapa de Riesgos (Anexo 6).

En el Mapa de Riesgo referido, se puede observar que los riesgos de mayor prioridad están ubicados en la parte superior del mapa, los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte más baja. El resumen de este mapa se presenta a continuación.



Gráfico 7: Clasificación de los riesgos de acuerdo al orden de prioridad de los riesgos

El orden de prioridad para los riesgos evaluados se puede visualizar en el (Anexo 7). En este caso los riesgos de prioridad alta representan un 19%, los de prioridad media representa el 27% y los de prioridad baja representan el 54%. Esta clasificación evidencia que la empresa realiza una adecuada identificación de

riesgos que le permite atender aquellos de mayor prioridad y tomar decisiones oportunas para su minimización y control.

Fase 3: Control de riesgos

Por último, en la tercera fase, se determina el tratamiento que se le dará a los riesgos identificados y evaluados anteriormente, con el propósito de dictar alternativas de solución y medidas de control.

Paso 1: Asumir la alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo

Para el control de los riesgos se procede a determinar la alternativa de solución adecuada (ver Anexo 8). Este proceso permitirá establecer el Plan de Prevención de Riesgos a la vez que constituye una estrategia a seguir para el control de los eventos.

En este contexto, se determinó que el 100% de las alternativas requiere de medidas para eliminar las causas y reducir sus efectos. Lo que permite inferir que la correcta gestión de los riesgos, por parte de la empresa, garantizará reducir el impacto negativo de los mismos.

Paso 2: Elaboración del Plan de Medidas de Control

En este paso se procede a la confección del plan de medidas de control. El mismo se puede apreciar en el anexo 8. Se presenta también la clasificación del tipo de medida, por cada medida de control propuesta. En este sentido, se puede constatar que las medidas de control Organizativas, tienen el mayor peso dentro de incidencia en el logro de la gestión adecuada de los riesgos identificados. Ello corrobora los resultados presentados anteriormente.

Al determinar las técnicas de control adecuadas para cada tipo de riesgo, se obtiene la distribución siguiente:



Gráfico 8: Técnica de control

Como se muestra en el gráfico anterior, todas las técnicas de control planteadas son de prevención (50%) o de prevención/previsión (47%). Esto implica que las soluciones establecidas se pueden aplicar antes de que se produzca un daño, durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrido éstos. Por lo tanto, se debe realizar un análisis constante de un conjunto de soluciones y su factibilidad o no de ser aplicadas, para así aminorar los efectos producidos por la concreción del riesgo.

2.4 Propuesta del Plan de Prevención de la Empresa de Producción Ernesto Che Guevara.

Como resultado final de la aplicación de los pasos de la metodología, se realiza una propuesta del plan de prevención, el cual se presenta en el Anexo 9. En el mismo se recogen los riesgos identificados a lo largo de la investigación realizada, lo que aportó elementos significativos al plan existente en la empresa. Se determinaron las medidas que controlarán la manifestación de dichos riesgos, en los distintos procesos que se desarrollan lo que minimiza su efecto negativo si se expresan.

Conclusiones parciales

En este capítulo se hizo un diagnóstico que determinó las principales causas que aún persisten en la empresa para el proceso de identificación de riesgos y su

tratamiento en la empresa. Con la aplicación de la metodología se pudieron identificar, clasificar y establecer el tratamiento adecuado de los distintos riesgos, quedando como resultado final la elaboración del plan de prevención de riesgos, con la incorporación de aquellos que se determinaron en la investigación realizada.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Al finalizar el desarrollo de la presente investigación, se arribaron a diversas conclusiones. Las mismas se exponen a continuación:

- ↪ La aplicación de la Metodología propuesta por el MINDUS, para la Gestión y Control de los Riesgos Empresariales, permitió establecer un plan que contribuye a que la gestión de los riesgos empresariales de la Empresa de Producción Comandante Ernesto Che Guevara se encuentre en correspondencia con los cambios ocurridos en su ambiente interno y externo, y a tener una mejor y eficaz clasificación de riesgos para la toma de decisiones. No obstante, aún se debe profundizar en el dominio y la aplicación de lo establecido en la metodología.
- ↪ El Plan de Prevención de Riesgos está diseñado a la medida de la empresa, teniendo en cuenta la estructura organizativa y las características de la misma; sin apartarse de las regulaciones o normas establecidas por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
- ↪ La puesta en práctica del Plan de Prevención, presupone que, para prevenir, detectar y enfrentar las manifestaciones de los riesgos, debe existir un sistema de control interno eficiente y eficaz.
- ↪ Los resultados de esta investigación brindan la posibilidad de solucionar problemas similares en otras entidades con características y condiciones a fines.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

En vista de mejorar los resultados de la Empresa, se realizan las siguientes recomendaciones:

- ↪ La investigación debe servir de instrumento para la constante actualización del Plan de Prevención de Riesgos, dado que el mismo se instituye como un material indispensable para la mejora continua del proceso de gestión y control.
- ↪ El Plan de Prevención de Riesgos Empresariales propuesto, deberá ser debatido por los trabajadores y aprobado por el Consejo de Dirección de la organización.
- ↪ Se debe perfeccionar periódicamente el sistema de gestión de los riesgos en función de la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- ↪ Capacitar a los directivos y trabajadores de las áreas de riesgo acerca de las funciones y medidas del control interno con relación a las necesidades específicas que se requieren en su desempeño laboral y propiamente como entrenamiento en el puesto de trabajo.
- ↪ Capacitar al personal de las diferentes áreas y actividades en el uso y análisis de la metodología propuesta.
- ↪ Que se utilice todo el caudal de conocimientos que poseen los recursos humanos, para la cuantificación de las pérdidas que podrían ocasionar los riesgos.

Bibliografía

Trabajos citados

- Acuña, R. *Técnica de documentación e investigación*: 2. 4. ed. Caracas Venezuela (Universidad Nacional Abierta) 1992.
- Aguilera Aldana, Yeiniela (2015). *Evaluación de la implementación de la Resolución No.60/2011 en la UEB Eléctrica de Moa*.
- Aguilar R, Y. (2008): *Opción metodológica para el desarrollo del tema Administración Financiera de Riesgo Empresarial*. Tesis de Maestría. Centro Universitario de Las Tunas, Cuba.
- Alas Tobar, J. P. (2010). *evaluación de riesgos empresariales y de auditoría en Empresa Privada*. trabajo de tesis, El Salvador.
- Amat. J. M. El control de gestión una perspectiva de dirección. Barcelona. Ediciones gestión 2000 S.A. 1992. 270P.
- Artega, Y. (2003): Tesis de diploma. La gestión de riesgos en el sector del turismo en Pinar del Río. El papel socio económico del gobierno.
- Avila Bustos, J. C. (2005). *medición y control de riesgos financieros*. trabajo de tesis, Bogota.
- Batista Perez, M. (2017). *Analisis de riesgos empresarial*. trabajo de tesis, Moa.
- Blet, L. R. (2016). *Actualización del Plan de Prevención de Riesgos*. trabajo de tesis, Moa.

Calzada, Radel y Cano, José Manuel. (S.a.) *Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas*. Disponible en: <http://rcci.uci.cu>. (Consulta: marzo 5, 2012).

Castrillo, M. (2009). *gestión de riesgos*. Reino Unido.

Colectivo de autores. (1975): *Segunda Convención Nacional de Auditores Internos*, auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Ed. Buenos Aires.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): *Gestión de riesgos corporativos - marco integrado*. Técnicas de aplicación. Septiembre de 2004.

Consultor Electrónico del Contador y el Auditor, La Habana, 2017.

COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos. (1997): *Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Tomo 1. Ed. Díaz de Santos, Madrid. España.

Cruz P, N. (2008): *Propuestas de Estratégicas para mejorar el Sistema de Control Interno en la División Territorial Holguín de la Corporación Copextel*.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. *Resolución No.60/11. Normas del Sistema de Control Interno* .Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, 2011.

Estrada Vega Leonardo Yordan. (2009, agosto 28). *Pensamiento económico de Ernesto el Che Guevara*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/pensamiento-economico-de-ernesto-el-che-guevara/>.

Feria L, Y. y Guillén Z, Y. (2010): *Propuesta de implantación del Componente Evaluación de Riesgos en la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular UEB Holguín*.

- Garcia, R. S. (2008). *evaluación de riesgo empresarial a través de matices de riesgos*. trabajo de tesis, Guatemala.
- Gonzales Cueto L, A. La Administración de Riesgos Empresariales en el contexto actual del Control Interno. CEEC. Universidad de La Habana. CUBA. Disponible en: www.nodo50.org/cubasigloXXI/economía/Cueto.
- Hamson, J. G. (2005). *Métodos de administración y evaluación de riesgo*. trabajo de tesis, Chile.
- Hernández Díaz, Katia y Martínez Rojas, Katia. (2009): *Metodología para la administración de riesgos de los activos fijos en la vicerrectora administrativa de la Universidad de Holguín, Oscar Lucero Moya*. Tesis presentada en opción al título de Licenciadas en Contabilidad y Finanzas. Holguín.
- Hernandez Torres, M. El Control de Gestión Empresarial. Criterio para la evaluación del desempeño. Maritza Hernández Torres. La Habana: Editorial del EISPJAE, 2001. 14 P.
- Hughes J.D. *fase de evolución del sistema de control gestión* (S.L): Editorial Comisión Europea. 2000.
- Labañino Brocad, D. (2017). *Gestion de riesgos empresarial*. trabajo de tesis, Moa.
- Lamoth Borges, Yennis (2013). *Evaluación de los componentes de la Res.60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba en la Empresa Municipal Agropecuaria de Moa*.
- Martínez Calderón, Leidisara. El Control Interno: un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Seminario nacional de profesores de Economía de FORMATUR. Santa Lucia, 2003.
- PCC, (1976): Congreso del PCC. Tesis y resoluciones. Ed. Política, La Habana.

___ (2010): Proyecto de lineamientos de la política económica y social. VI Congreso PCC.

___ (2011): VI Congreso del PCC. Lineamientos. Ed. Política, La Habana.

Molina, E. M. (2007). *La idea económica de Ernesto Che Guevara*. Habana.

Narvaes, m. T. (2013). *evaluación y prevención de riesgos financieros*. trabajo de tesis, Ecuador.

Navarro Baina, León (2003). *La Evaluación de los Riesgos en los Nuevos Conceptos del Control Interno*.

Quincosa D, Y. (2006): *Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna*. Disponible en: Kw monografía.com. Consultado septiembre 2008.

Resolución 20-2009 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los Procedimientos sobre los faltantes, pérdidas y sobrantes de bienes.

Rodríguez R, J. (2003): *Gestión del Riesgo. Estimación de Riesgo*. Universidad Politécnica de Madrid. Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de Alcalá de Henares. España.

Torres Correa, Vivian (2013). *Diagnóstico al Sistema de Control Interno en la UEB Generación Distribuida Holguín*.

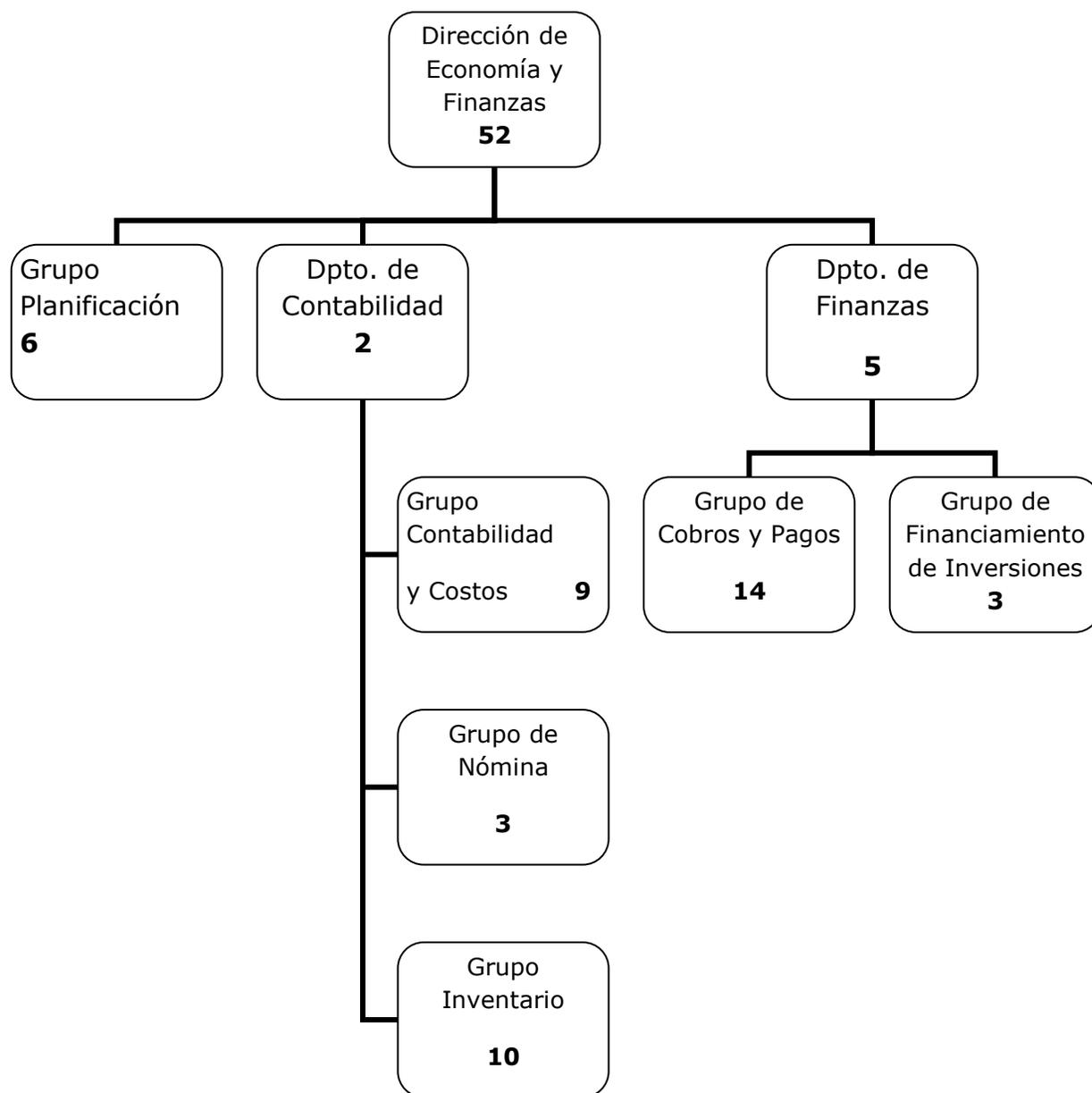
<http://www.gestiopolis.com> El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.

<http://www.guerrillero.co.cu> Ernesto "Che" Guevara en la economía.

<http://www.guerrillero.co.cu/guevara/economia.htm>



ANEXO I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN ECONÓMICA DE LA ECG



ANEXO No. 2 – IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOCONTROL DE LA RESOLUCIÓN 60/2011 DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

COMPONENTE «GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS»

NO.	ASPECTOS	SÍ	NO
Identificación del riesgo y detección del cambio			
62.	Se identifican y analizan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación	X	
Determinación de los objetivos de control			
65.	Una vez identificados los riesgos, éstos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos, se analizan los procedimientos y actividades de control más convenientes.	X	
66.	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación y aprobación de los objetivos de control y fueron anteceditas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	X	
Prevención de riesgos			
67.	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos del área, el que debe proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas, a partir del análisis de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.	X	
68.	Se consideran en el Plan de Prevención de Riesgos, los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial del área y la actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de	X	
69.	Las acciones y medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos no constituyen deberes funcionales de los cargos o desarrollo de actividades de control declaradas en los procedimientos de trabajo y documentos normativos del área, sino consisten en comprobar que la función de controlar que no ocurra un riesgo y de aplicar actividades de control, se	X	

70.	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	X	
71.	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control y hechos extraordinarios	X	
72.	De existir riesgos financieros en su área , éstos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">• Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria y la unificación monetaria.• Pérdidas por variación de precios.• Pérdidas por variación de la tasa de interés.• Penalización por incumplimiento de las entregas físicas.	X X X X	

ANEXO No. 3 - CLASIFICACIÓN DE RIESGOS DE ACUERDO A SU FUENTE Y A SU NATURALEZA; Y DIVISIÓN POR GRUPOS

No.	Riesgo	Fuente			Naturaleza		División por grupo
		Interna	Externa	Interna/ Externa	Inherente	Incorporado	
1	Incorrecta ejecución del control interno	X				x	Consecuencial
2	Separación de funciones.	X			X		Consecuencial
3	Pérdida de la integralidad moral de los Cuadros, Especialista Principales, Jefes y trabajadores.	X				X	Personal
4	Incumplimiento del proceso de planificación y estadística.	X			X		Consecuencial
5	Falta de liquidez	X			X		Consecuencial
6	Incumplimiento de la disciplina informativa.	X				x	Consecuencial
7	Fuga de información clasificada			X		x	Nacido de actos criminales

8	No cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Empresarial.	X			x		Consecuencial
9	Incumplimiento en el tratamiento a las quejas.	X				X	Consecuencial
10	Incumplimiento de la seguridad informática	X				X	Nacido de actos criminales
11	Incorrecto control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes.	X				x	Consecuencial
12	Faltante de Recursos Materiales	X				X	Daño a la propiedad física
13	Pérdidas, faltantes y sobrantes de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas)	X				x	Daño a la propiedad física
14	Pérdida económica			X	x		Consecuencial
15	Incumplimiento del proceso de contratación			X		x	Consecuencial

16	Realizar pagos a particulares que no cuenten con el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.	X				x	Consecuencial
17	Incorrecta ejecución del sistema de gestión de la calidad.	X			x		Consecuencial
18	Pérdida de credibilidad ante los proveedores e instituciones bancarias.	X				x	Consecuencial
20	Incorrecta ejecución del proceso de finanzas.	X			x		Consecuencial
21	Daño y el perjuicio económico causado a la empresa o al Presupuesto	X				x	Nacido de leyes y contractuales

	del Estado						
22	Incumplimiento del presupuesto de gastos.	X			x		Consecuencial
23	Incorrecta ejecución del presupuesto	X			x		Consecuencial
24	Pérdida de combustible	X				x	Nacido de actos criminales
25	Disminución de los precios		X			x	Consecuencial
26	Afectación económica a la empresa, clientes y proveedores	x			x		Nacido de leyes y contractuales
27	Pagos indebido a trabajadores	X				x	Nacido de leyes y contractuales
28	Pérdida de Efectivo y valores.	X				x	Nacido de actos criminales
29	Incorrecta ejecución de las inversiones			X	x		Consecuencial
30	Falta de actualización de la documentación para contrarrestar los efectos de	X					Consecuencial

	los eventos meteorológicos					x	
31	Pérdida de recursos materiales y humanos por la ocurrencia de desastres naturales y averías.			X	x		Daño a la propiedad física

ANEXO No. 4 - CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DE ACUERDO AL INDICADOR QUE AFECTAN EN LA ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL ÁREA

No	Riesgo	Indicadores que afectan
1.	Incorrecta ejecución del control interno	Desempeño
2.	Separación de funciones.	Desempeño
3.	Pérdida de la integralidad moral de los Cuadros, Especialista Principales, Jefes y trabajadores.	Reputación
4.	Incumplimiento del proceso de planificación y estadística.	Desempeño
5.	Falta de liquidez	Eficiencia económica
6.	Incumplimiento de la disciplina informativa.	Tiempo y programa de actividades
7.	Fuga de información clasificada	Reputación
8.	No cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Empresarial.	Desempeño
9.	Incumplimiento en el tratamiento a las quejas.	Desempeño
10.	Incumplimiento de la seguridad informática	Desempeño
11.	Incorrecto control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes.	Desempeño
12.	Faltante de Recursos Materiales	Activos y recursos organizacionales
13.	Pérdidas, faltantes y sobrantes de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas	Activos y recursos organizacionales
14.	Pérdida económica	Eficiencia económica
15.	Incumplimiento del proceso de contratación	Eficiencia económica

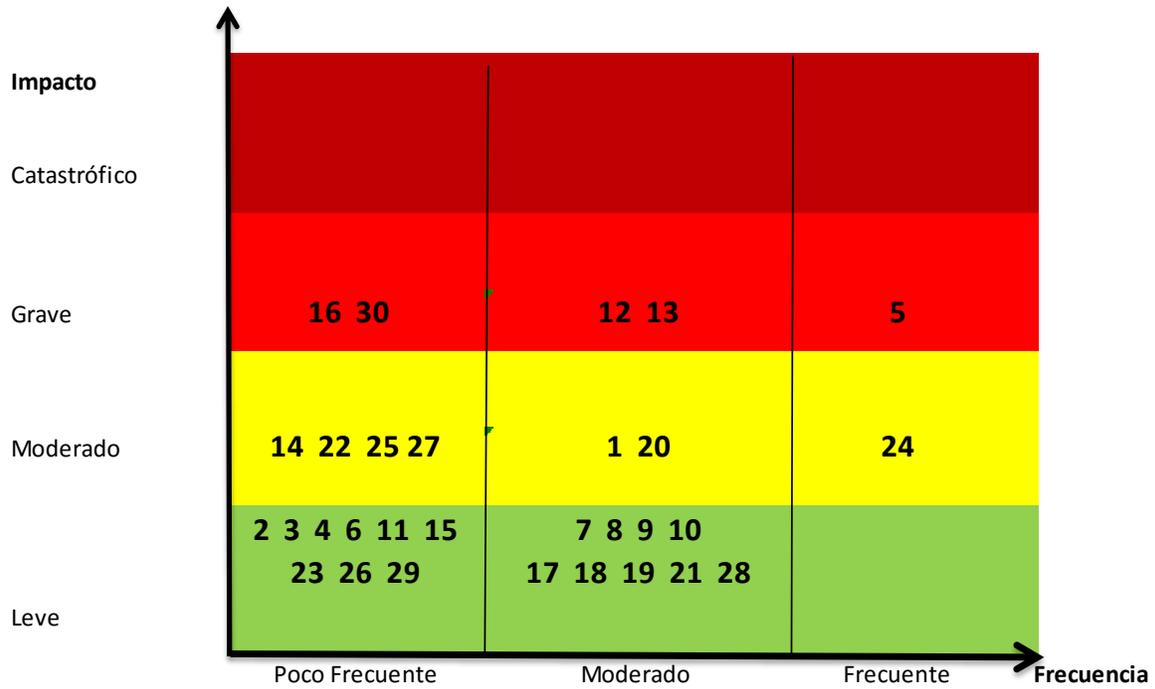
16.	Realizar pagos a particulares que no cuenten con el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.	Desempeño
17.	Incorrecta ejecución del sistema de gestión de la calidad.	Reputación
18.	Pérdida de credibilidad ante los proveedores e instituciones bancarias.	Reputación
19.	Incorrecta ejecución del proceso de finanzas.	Desempeño
20.	Daño y el perjuicio económico causado a la empresa o al Presupuesto del Estado	Eficiencia económica
21.	Incumplimiento del presupuesto de gastos.	Eficiencia económica
22.	Incorrecta ejecución del presupuesto	Eficiencia económica
23.	Pérdida de combustible	Desempeño
24.	Disminución de los precios	Eficiencia económica
25.	Afectaciones económicas a la empresa ,y a clientes y proveedores	Eficiencia económica
26.	Pagos indebido a trabajadores	Eficiencia económica
27.	Pérdida de Efectivo y valores.	Eficiencia económica
28.	Incorrecta ejecución de las inversiones	Eficiencia económica
29.	Falta de actualización de la documentación para contrarrestar los efectos de los eventos meteorológicos	Desempeño
30.	Pérdida de recursos materiales y humanos por la ocurrencia de desastres naturales y averías.	Activos y recursos organizacionales

ANEXO No. 5 - EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS POR PROCESOS

No	Riesgo	Frecuencia	Impacto
1.	Incorrecta ejecución del control interno	Moderado	Moderado
2.	Separación de funciones.	Poco Frecuente	Leve
3.	Pérdida de la integralidad moral de los Cuadros, Especialista Principales, Jefes y trabajadores.	Poco Frecuente	Leve
4.	Incumplimiento del proceso de planificación y estadística.	Poco Frecuente	Leve
5.	Falta de liquidez	Frecuente	Grave
6.	Incumplimiento de la disciplina informativa.	Poco Frecuente	Leve
7.	Fuga de información clasificada	Moderado	Leve
8.	No cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Empresarial.	Moderado	Leve
9.	Incumplimiento en el tratamiento a las quejas.	Moderado	Leve
10.	Incumplimiento de la seguridad informática	Moderado	Leve
11.	Incorrecto control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes.	Poco Frecuente	Leve
12.	Faltante de Recursos Materiales	Moderado	Grave
13.	Pérdidas, faltantes y sobrantes de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas	Moderado	Grave
14.	Pérdida económica	Poco Frecuente	Moderado
15.	Incumplimiento del proceso de contratación	Poco Frecuente	Leve

16.	Realizar pagos a particulares que no cuenten con el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.	Poco Frecuente	Grave
17.	Incorrecta ejecución del sistema de gestión de la calidad.	Moderado	Leve
18.	Pérdida de credibilidad ante los proveedores e instituciones bancarias.	Moderado	Leve
19.	Incorrecta ejecución del proceso de finanzas.	Moderado	Leve
20.	Daño y el perjuicio económico causado a la empresa o al Presupuesto del Estado	Moderado	Moderado
21.	Incumplimiento del presupuesto de gastos.	Moderado	Leve
22.	Incorrecta ejecución del presupuesto	Poco Frecuente	Moderado
23.	Pérdida de combustible	Poco Frecuente	Leve
24.	Disminución de los precios	Frecuente	Moderado
25.	Afectación económica a la empresa, clientes y proveedores	Poco Frecuente	Moderado
26.	Pagos indebido a trabajadores	Poco Frecuente	Leve
27.	Pérdida de Efectivo y valores.	Poco Frecuente	Moderado
28.	Incorrecta ejecución de las inversiones	Moderado	Leve
29.	Falta de actualización de la documentación para contrarrestar los efectos de los eventos meteorológicos	Poco Frecuente	Leve
30.	Pérdida de recursos materiales y humanos por la ocurrencia de desastres naturales y averías.	Poco Frecuente	Grave

ANEXO No. 6 - MAPA DE RIESGOS POR PROCESOS



Prioridad

Riesgos

Alta

5,12,13,16,30

Media

1,14,20,22,24,25,27

Baja

2,3,4,6,7,8,9,10,11,15,17,18,19,21,23,26,28,29

ANEXO No. 7 - RIESGOS POR NIVEL DE PRIORIDAD

No	Riesgos	Orden de Prioridad		
		Alta	Media	Baja
1.	Incorrecta ejecución del control interno	x		
2.	Separación de funciones.			x
3.	Pérdida de la integralidad moral de los Cuadros, Especialista Principales, Jefes y trabajadores.			x
4.	Incumplimiento del proceso de planificación y estadística.			X
5.	Falta de liquidez	x		
6.	Incumplimiento de la disciplina informativa.			x
7.	Fuga de información clasificada			X
8.	No cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Empresarial.			X
9.	Incumplimiento en el tratamiento a las quejas.			X
10.	Incumplimiento de la seguridad informática			x
11.	Incorrecto control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes.			X
12.	Faltante de Recursos Materiales	X		
13.	Pérdidas, faltantes y sobrantes de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas	x		
14.	Pérdida económica		X	
15.	Incumplimiento del proceso de contratación			X
16.	Realizar pagos a particulares que no cuenten con el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta	x		

	propia o la Cooperativa si es el caso.			
17.	Incorrecta ejecución del sistema de gestión de la calidad.			X
18.	Pérdida de credibilidad ante los proveedores e instituciones bancarias.			x
19.	Incorrecta ejecución del proceso de finanzas.			X
20.	Daño y el perjuicio económico causado a la empresa o al Presupuesto del Estado		X	
21.	Incumplimiento del presupuesto de gastos.			X
22.	Incorrecta ejecución del presupuesto		x	
23.	Pérdida de combustible			x
24.	Disminución de los precios		X	
25.	Afectación económica a la empresa, clientes y proveedores		X	
26.	Pagos indebido a trabajadores			X
27.	Pérdida de Efectivo y valores.		X	
28.	Incorrecta ejecución de las inversiones			X
29.	Falta de actualización de la documentación para contrarrestar los efectos de los eventos meteorológicos			X
30.	Pérdida de recursos materiales y humanos por la ocurrencia de desastres naturales y averías.	x		

Anexo No. 8 - ALTERNATIVAS, TÉCNICAS Y MEDIDAS DE CONTROL DE RIESGOS POR PROCESOS

No.	Riesgos	Alternativas	Técnica	Tipo de medidas	Medida de control
1.	Incorrecta ejecución del control interno	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención /Previsión	Organizativa	Controlar la Realización periódicamente de auditorías internas a las áreas de la Empresa, así como supervisión del Control Interno teniendo en cuenta la Resolución No. 60/11, de fecha 1ro. de marzo del 2011, dictada por la CGR.
2.	Separación de funciones.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Humana	Controlar que en los puestos de trabajo exista separación de funciones, y se encuentren definidos los puestos claves.
3.	Pérdida de la integralidad moral de los Cuadros, Especialista Principales, Jefes y trabajadores.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Previsión	Organizativa/ Humana	Evaluación de los cuadros. Impartir charlas al personal sobre temas relacionados con la disciplina laboral y políticas de la empresa.

4.	Incumplimiento del proceso de planificación y estadística.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Controlar y garantizar la elaboración del plan según las indicaciones metodológicas enviadas por el ministerio, así como su presentación en la fecha establecida al organismo superior y análisis de cada partida del mismo.
5.	Falta de liquidez	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención /Previsión	Organizativa	Verificar que se entregue trimestralmente la certificación de los estados de cuentas según el acuerdo 51 y la Resolución 40/2016 del BCC.
6.	Incumplimiento de la disciplina informativa.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Chequear que se garantice de forma oportuna las entregas de informaciones a los diferentes niveles, así como sus

					prioridades.
7.	Fuga de información clasificada	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Verificar que cada información que se emita cumpla con lo establecido en el reglamento disciplinario interno, consultada con el Director del área y cumpla con el tratamiento a información oficial clasificada.
8.	No cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Empresarial.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa/ Humana	Verificar que se encuentren actualizado los 5 Sistema de Gestión Empresarial (Sistema 11 Contabilidad, 13 Relaciones Financieras, 14 Costo, 15 Precio y 16 Planificación).
9.	Incumplimiento en el tratamiento a las quejas.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Verificar que en cada CD se analicen las quejas realizadas hasta su solución, y que las respuestas se emitan en tiempo.
10.	Incumplimiento de la seguridad informática	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Verificar la seguridad tanto de las informaciones enviadas, como software informáticos certificados, y

					piezas de equipos informáticos.
11.	Incorrecto control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/ Previsión	Organizativa	Verificar que se tenga el control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes para evitar que se excedan del término establecido.
12.	Faltante de Recursos Materiales	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Verificar que los recursos extraídos del almacén fueron utilizados en los fines para el cual fueron solicitados. Verificar que se encuentran aprobadas mediante resolución las firmas autorizadas para extraer materiales del almacén.
13.	Pérdidas, faltantes y sobrantes de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas)	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Verificar que se cumpla con el plan de chequeo de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas). Verificar que se encuentre actualizado el Submayor de los Activos Fijos

					Tangibles con los datos técnicos según se establece en la resolución 10/2007 del MFP.
14.	Pérdida económica	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/ Previsión	Organizativa	Realizar un estudio de mercado para la adquisición de mercado. Realizar el balance económico mensualmente.
15.	Incumplimiento del proceso de contratación	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/ Previsión	Organizativa	Verificar que los contratos cumplan con la base legal del sistema de contratación. Verificar que cada pago realizado se encuentre amparado por un contrato.
16.	Realizar pagos a particulares que no cuenten con el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/ Previsión	Organizativa	Verificar si se realizan comprobaciones para verificar el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.
17.	Incorrecta ejecución del sistema de gestión de la	Eliminar sus causas y disminuir los	Prevención/ Previsión	Organizativa	Realizar gestiones de conciliación con clientes o proveedores.

	calidad.	efectos			Realizar análisis en las cuentas económicas sobre el proceso de negociación.
18.	Pérdida de credibilidad ante los proveedores e instituciones bancarias.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa/ Humana	Verificar que se les dé seguimiento a través del flujo de caja a las deudas documentadas en banco, logrando que no existan deudas vencidas. Controlar y verificar el saldo en banco para evitar la emisión de cheques sin fondos
19.	Incorrecta ejecución del proceso de finanzas.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/ Previsión	Organizativa	Comprobar que la extracción de efectivo del banco solo podrá realizarse por el personal designado.
20.	Daño y el perjuicio económico causado a la empresa o al Presupuesto del Estado	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Comprobar el cálculo correctamente a la base imponible para el aporte al presupuesto del estado según corresponda.
21.	Incumplimiento del presupuesto de gastos.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/ Previsión	Organizativa	Comprobar que se analice en el Consejo de Dirección y las Asambleas de

					afiliados el comportamiento del presupuesto de gastos
22.	Incorrecta ejecución del presupuesto	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/Previsión	Organizativa	Velar por el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
23.	Pérdida de combustible	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Supervisar que las tarjetas de combustible solamente se entreguen en función de los vehículos que estén funcionando y al personal autorizado para su extracción.
24.	Disminución de los precios	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/Previsión	Organizativa	Verificar que se controle la ejecución financiera priorizando el pago de las materias primas fundamentales, los aportes y el salario de los trabajadores
25.	Afectaciones económicas a la empresa ,y a clientes y proveedores	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Comprobar que no existan saldos envejecidos en las cuentas por cobrar y pagar. Comprobar que se realicen las

					conciliaciones entre proveedores y clientes con la calidad requerida.
26.	Pagos indebido a trabajadores	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa/ Humana	Verificar que las nóminas se encuentren autorizadas y aprobadas antes de realizar el pago.
27.	Pérdida de Efectivo y valores.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/ Previsión	Organizativa	Verificar que todas las firmas autorizadas se encuentren actualizadas. Verificar que se realice por el área de Contabilidad y Finanzas los arqueos sorpresivos de las tarjetas prepagadas y que cuadre el saldo con la cuenta control del balance de comprobación.
28.	Incorrecta ejecución de las inversiones	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/ Previsión	Organizativa	Controlar que se cuente con el financiamiento de las Inversiones que se encuentran aprobadas en el plan de negocio y cuente con EFTE aprobado

29.	Falta de actualización de la documentación para contrarrestar los efectos de los eventos meteorológicos	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención/Previsión	Organizativa	Verificar que exista el plan de contingencia actualizado. Controlar que se cumpla el plan de preparación de los trabajadores para emergencia.
30.	Pérdida de recursos materiales y humanos por la ocurrencia de desastres naturales y averías.	Eliminar sus causas y disminuir los efectos	Prevención	Organizativa	Controlar la ejecución de instrucciones periódicas y desarrollar acciones sistemáticas para la preparación del personal sobre la ocurrencia de desastres naturales y averías antes, durante y después de estos eventos.

ANEXO No. 9 - PROPUESTA DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

No	Actividad	Riesgo	Manifestación negativa	Medidas a aplicar
	Control Interno	1. Incorrecta ejecución del control interno.	1. Violaciones generadas por falta de control.	1. Chequear la actualización de la documentación relacionada con la Resolución 60/2011 de la CGR. 2. Verificar el cumplimiento de la aplicación de la guía de autocontrol en las áreas, políticas.
			2. No tener elaborado el programa de auditorías internas de la Empresa.	3. Controlar la Realización periódicamente de auditorías internas a las áreas de la Empresa, así como supervisión del Control Interno teniendo en cuenta la Resolución No. 60/11, de fecha 1ro. de marzo del 2011, dictada por la CGR.
			3. No certificación del cumplimiento de los planes de medidas de las auditorías.	4. Chequear, controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los planes de medidas de las auditorías

				tanto internas como externas realizadas en la Empresa, y si está debidamente certificada.
			4. Descontrol y falta de asesoramiento en las áreas y en actividades relacionadas con el trabajo económico.	5. Verificar el sistema de actividades de control y retroalimentación de la información por sus sistemas contables con las áreas de la empresa.
			5. Desactualización del plan de prevención.	6. Verificar la actualización y discusión del plan de prevención, y su cumplimiento en las reuniones del área económica.
			6. Desactualización del manual de normas y procedimientos.	7. Chequear la actualización constante del manual de normas y procedimientos de contabilidad y fianzas y su discusión en el área.
			7. No contar con la información contable de períodos anteriores en el sistema	8. Chequear en la OCIC que las salvadas del sistema contable se entreguen en un CD.

			(histórico).	
		2. Separación de funciones	8. Incumplimiento de la separación de funciones.	9. Controlar que en los puestos de trabajo exista separación de funciones.
			9. No tener actualizado el levantamiento de familiaridad.	10. Verificar que se encuentre actualizado el levantamiento de familiaridad del área.
			10. No tener definidos los puestos claves.	11. Verificar que se encuentren definidos los puestos claves.
		3. Pérdida de la integralidad moral de los Cuadros, Especialista Principales, Jefes y trabajadores.	11. Incumplimiento en la programación de la rendición de cuenta de los cuadros.	12. Verificar que los Cuadros, Especialista Principales y Jefes rindan cuenta sobre los grupos y el control interno en los Consejos de Dirección y el Comité de Prevención y Control.
			12. Insuficiente tratamiento a la política de cuadros que no permite alcanzar un desarrollo adecuado de estos, así como la objetividad y preparación de la reservas.	13. Evaluación de los cuadros. 14. Impartir charlas al personal sobre temas relacionados con la disciplina laboral y políticas de la empresa.

			13. No contar con el personal calificado para las actividades.	15. Comprobar y garantizar que el personal esté debidamente calificado para ejercer su función.
			14. No tener creado el comité de expertos el cual se ratifica o renueva cada dos años.	16. Verificar que esté creado el comité de expertos y renovado cada dos años y se conserven las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.
			15. Incumplimiento del reglamento disciplinario y reglamento informático.	17. Verificar y garantizar que todos los trabajadores tengan conocimiento de los reglamentos disciplinarios dentro de la institución.
			16. Deterioro de los valores éticos y morales de los trabajadores.	18. Verificar que los trabajadores conozcan sobre los valores éticos y morales de la empresa.

Planificación	4. Incumplimiento del proceso de planificación y estadística.	17. No cumplir con los indicadores directivos del Plan de Negocio.	19. Controlar y garantizar la elaboración del plan según las indicaciones metodológicas enviadas por el ministerio, así como su presentación en la fecha establecida al organismo superior y análisis de cada partida del mismo.
		18. Incumplimiento en la elaboración y análisis del Balance Económico de la Empresa.	20. Controlar se realicen mensualmente los balances económicos, como herramienta para las tomas de decisiones. 21. Controlar que se garantice la calidad del balance económico mostrando a través de este la situación económica y financiera que presenta la empresa.
		19. No existir correspondencia del modelo 5073 sobre portadores energéticos con	22. Verificar que la información emitida para la elaboración del modelo 5073 cuadre con los registros

			los registros primarios.	primarios.
		5. Falta de liquidez	20. Incumplimiento del acuerdo 51 del BCC y la Resolución 40/2016 BCC.	23. Verificar que se entregue trimestralmente la certificación de los estados de cuentas según el acuerdo 51 y la Resolución 40/2016 del BCC.
			21. Deficiente Planificación Financiera.	24. Controlar que se utilicen técnicas como el cálculo de las razones financieras que posibiliten a la dirección establecer estrategias que permitan una mejor planificación.
	Sistema informativo	6. Incumplimiento de la disciplina informativa.	22. Incumplimiento en la entrega de informaciones.	25. Comprobar que se garantice de forma oportuna la entrega de informaciones y documentos a los diferentes organismos según los convenios establecidos con los Organismos.
				23. No informar oportunamente y en tiempo ante el cierre

			contable una cuenta por cobrar y por pagar.	cobrar y por pagar, e informar mensualmente en el concejo. 27. Chequear las prioridades en las entregas de informaciones a los diferentes niveles.
		7. Fuga de información clasificada.	24. Verificar que se encuentren definidos los puestos claves.	28. Verificar que cada información que se emita cumpla con lo establecido en el reglamento disciplinario interno, consultada con el Director del área y cumpla con el tratamiento a información oficial clasificada.
		8. No cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Empresarial.	25. No tener actualizado los Sistema de Gestión Empresarial.	29. Verificar que se encuentren actualizado los 5 Sistema de Gestión Empresarial (Sistema 11 Contabilidad, 13 Relaciones Financieras, 14 Costo, 15 Precio y 16 Planificación).
		9. Incumplimiento en el tratamiento a	26. No efectuar los análisis en el CD de las	30. Verificar que en cada CD se analicen las quejas

		las quejas.	quejas realizas al área.	realizadas hasta su solución.
			27. No dar respuestas en las fechas establecidas a las quejas recibidas.	31. Controlar que las respuestas a las quejas emitidas se emitan en tiempo.
Informatización	10. Incumplimiento de la seguridad informática.		28. Utilizar Software en la Dirección de Economía sin estar certificado por instituciones pertinentes.	32. Verificar que no se utilicen Software sin estar certificado por instituciones pertinentes.
			29. Que sean comunicadas a los trabajadores informaciones falsas o distorsionadas.	33. Chequear todos los viernes que las informaciones que se comuniquen a los trabajadores sean reales.
			30. Que se divulguen a través de los medios de informaciones sensibles sobre la empresa sin la debida autorización.	34. Revisar que las informaciones enviadas a los medios de difusión masivas estén aprobadas por la máxima dirección de la empresa.
			31. Sustracciones de partes y piezas de equipos informáticos.	35. Verificar que los medios informáticos tengan los sellos de seguridad.

				36. Verificar que cada equipo informático cuente con el expediente informático actualizado.
Inventario	11. Incorrecto control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes.	32. Incumplimiento de la Resolución 20/2009 de MFP, sobre expediente de faltantes, pérdidas y sobrantes.	37. Comprobar que los expedientes de faltantes, pérdidas y sobrantes sujetos a investigación no excedan del término establecido para su cancelación.	38. Verificar que se tenga el control de los expedientes de pérdida, faltante y sobrantes para evitar que se excedan del término establecido.
	12. Faltante de Recursos Materiales.	33. No cumplir el plan anual de chequeo del 10%.	39. Verificar el cumplimiento del plan de chequeo del 10% de los productos almacenados.	
		34. No controlar los recursos extraídos del almacén.	40. Verificar que los recursos extraídos del almacén fueron utilizados en los fines para el cual fueron solicitados.	

			35. Incumplimiento de la Resolución 11/2007 del MFP.	41. Verificar que los modelos utilizados en el sistema de Inventario cumplan con lo establecido en la Resolución 11/2007 del MFP.
			36. No tener definida las firmas autorizadas, extracción de recursos sin la debida autorización.	42. Verificar que se encuentran aprobadas mediante resolución las firmas autorizadas para extraer materiales del almacén.
			37. No contar con un registro para el control de consecutivo de los vales emitidos para la extracción de recursos.	43. Comprobar que se encuentre actualizado el registro para el control de consecutivo de los vales emitidos para la extracción de recursos.
		13. Pérdidas, faltantes y sobrantes de los (Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas).	38. No eliminar las deficiencias detectadas en el control de los AFT.	44. Verificar de forma oportuna el seguimiento a las deficiencias detectadas en el control de AFT hasta ser eliminadas.
			39. No cumplir el plan anual de chequeo del 10% de los	45. Verificar que se cumpla con el plan de chequeo de los (Activos Fijos

			(Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas).	Tangibles, Útiles y Herramientas).
			40. No contar con contar con la información mínima indispensable para la correcta identificación de los AFT.	46. Verificar que se encuentre actualizado el Submayor de los Activos Fijos Tangibles con los datos técnicos según se establece en la resolución 10/2007 del MFP.
			41. No tener actualizada las Actas de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles y Útiles y Herramienta.	47. Verificar que se encuentren actualizadas las Actas de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles y Útiles y Herramientas.
			42. Pérdida de Activos Fijos Tangibles provocado por incendios y catástrofes naturales.	48. Comprobar se realicen los mantenimientos a las instalaciones eléctricas y sus componentes 49. Verificar la protección de los locales para la preservación de los medios.
			43. No informar las deficiencias detectadas en los controles del	50. Verificar que se informen las deficiencias detectadas en los controles del

			10% de los Activos Fijos Tangibles y Útiles y Herramientas.	10% de los Activos Fijos Tangibles y Útiles y Herramientas.
Costo	14. Pérdidas económicas	44. Alto costo de Materia Prima que no permite la producción planificada.	51. Realizar un estudio de mercado para la adquisición de mercado.	52. Realizar el balance económico mensualmente.
		45. No tener asegurados los inmuebles y el transporte de la Empresa.	53. Chequear una vez en cada Semestre el cumplimiento del pago de pólizas de seguro de inmuebles y transporte.	
		46. Incurrir en daños económicos por falso flete.	54. Verificar que se aplique las responsabilidades asociadas a dicho incumplimiento.	
		47. No tener actualizada la ficha de costo.	55. Verificar y garantizar que se mantenga actualizada la ficha de costo.	
Contrato	15. Incumplimiento del proceso de contratación.	48. Revisión superficial de contratos.	56. Verificar que los contratos cumplan con la base legal del sistema de contratación.	57. Controlar la revisión por la dirección.

			49. Realizar pagos que no estén amparados en las cláusulas del contrato.	58. Verificar que se ejecuten correctamente los pagos acordados según lo establecido contractualmente.
			50. Realizar pagos a proveedores sin contratos.	59. Verificar que cada pago realizado se encuentre amparado por un contrato.
			51. Desactualización de contratos.	60. Verificar la actualización de los contratos de clientes y proveedores antes de ejecutar pagos.
		16. Realizar pagos a particulares que no cuenten con el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.	52. No se realiza comprobación en la ONAT de origen la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.	61. Verificar si se realizan comprobaciones para verificar el origen de la legalidad actual del trabajador por cuenta propia o la Cooperativa si es el caso.
	Calidad	17. Incorrecta ejecución del sistema de gestión de la calidad.	53. Insatisfacción de clientes y proveedores.	62. Realizar gestiones de conciliación con clientes o proveedores. 63. Tener control de las quejas de los clientes.
			54. Retraso en el proceso de	64. Realizar análisis en las cuentas

			negociación.	económicas sobre el proceso de negociación.
		18. Pérdida de credibilidad ante los proveedores e instituciones bancarias.	55. Existencia de letras vencidas.	65. Verificar que se le dé seguimiento a través del flujo de caja a las deudas documentadas en banco, logrando que no existan deudas vencidas.
			56. No cumplir con el cronograma de amortización de los préstamos bancarios.	66. Comprobar se realicen las amortizaciones de los préstamos bancarios según el cronograma aprobado en el contrato.
			57. No contar oportunamente con los ingresos necesarios para cubrir las obligaciones contraídas.	67. Controlar mediante el flujo de caja que existan los ingresos necesarios para cubrir las obligaciones contraídas con los suministradores.
			58. Emisión de cheques sin fondos.	68. Controlar y verificar el saldo en banco para evitar la emisión de cheques sin fondos.
			59. No mantener certificado los	69. Verificar que la empresa mantenga

			Estados Financieros.	certificado los Estados Financieros.
Finanzas	19. Incorrecta ejecución del proceso de finanzas.	60. No controlar oportunamente la evaluación de los riesgos financieros.	70. Verificar que cada solicitud de crédito cuente con el análisis de riesgo correspondiente .	
		61. No tener un adecuado control de las personas autorizadas a operar la Banca remota.	71. Comprobar que las personas autorizadas a operar la banca remota sean las autorizadas.	
		62. No reclamar al banco en el tiempo establecido cargos incorrectos.	72. Controlar se realicen las reclamaciones al banco en el término establecido.	
		63. Extraer efectivo del Banco sin la debida protección.	73. Controlar que la transportación del efectivo sea realizada siempre en transporte cerrado y con custodio debidamente armado.	
		64. No tener designado el personal a extraer el efectivo del Banco.	74. Comprobar que la extracción de efectivo del banco solo podrá realizarse por el personal	

				designado.
		20. Daño y el perjuicio económico causado a la empresa o al Presupuesto del Estado.	65. Realizar pagos en exceso o defecto por concepto de aporte al Sistema Tributario.	75. Comprobar el cálculo correctamente a la base imponible para el aporte al presupuesto del estado según corresponda.
			66. Incumplimiento con el término establecido para el pago de los aportes.	76. Verificar que se realicen los aportes en el término establecido según la legislación vigente.
			67. Incumplimiento con el término establecido para el pago de los aportes por el salario no reclamados.	77. Verificar que se realice el aporte del salario no reclamado al concluir los 180 días.
			68. Error en los aportes del presupuesto del estado.	78. Verificar el cálculo de los aportes al presupuesto del estado mediante muestreos.
		21. Incumplimiento del presupuesto de gastos.	69. No analizar en el Consejo de Dirección y las Asambleas de afiliados el comportamiento del presupuesto de gastos.	79. Comprobar que se analice en el Consejo de Dirección y las Asambleas de afiliados el comportamiento del presupuesto de gastos.
		22. Incorrecta ejecución del	70. Modificación del presupuesto	80. Verificar que se realice las

		presupuesto.	sin la debida autorización.	ejecuciones al presupuesto una vez notificado su aprobación.
			71. Ejecutar gastos no autorizados o no presupuestados	81. Velar por el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto. 82. Desarrollar la programación de gastos de la empresa en correspondencia con el clasificador por objeto de gastos (Res.497/2016).
		23. Perdida de combustible	72. Descontrol de las tarjetas de combustible incumpliendo con la instrucción 5/2005 MEP.	83. Supervisar que las tarjetas de combustible solamente se entreguen en función de los vehículos que estén funcionando y al personal autorizado para su extracción.
			73. Pérdida o desvío de combustible de los equipos tecnológicos utilizado en actividades ajenas al proceso.	84. Controlar que exista la carta técnica que autoriza que el combustible se cargue en embaces para los equipos tecnológicos.
			74. Sustracción de combustible sin	85. Controlar que se cumpla con la solicitud de

			la debida autorización debido a Incorrecta ejecución del presupuesto de gastos para este.	compra y la asignación del combustible solicitado.
		24. Disminución de los precios.	75. Disminución de la disponibilidad financiera.	86. Verificar la elaboración de flujos de efectivo estimados a un año de ejecución. 87. Verificar que se controle la ejecución financiera priorizando el pago de las materias primas fundamentales, los aportes y el salario de los trabajadores.
			76. No evaluación sistemática del flujo de caja en CUC y CUP.	88. Verificar de forma sistemática la aprobación y análisis del flujo de caja en CUC y CUP.
Cuentas por cobrar y por pagar		25. Afectaciones económicas a la empresa y a clientes y proveedores.	77. Mantener saldos envejecidos en cuentas por cobrar y pagar sin tomar las decisiones requeridas.	89. Comprobar que no existan saldos envejecidos en las cuentas por cobrar y pagar.

			78. No realizar el análisis de la situación que presentan las cuentas por cobrar y pagar e informar al organismo superior.	90. Controlar que se realicen análisis de la situación que presentan las cuentas por cobrar y pagar e informar al organismo superior.
			79. No realizar las conciliaciones con proveedores y clientes.	91. Comprobar que se realicen las conciliaciones entre proveedores y clientes con la calidad requerida. 92. Comprobar que las cuentas por cobrar se encuentren conciliadas al 100%. 93. Comprobar que las cuentas por pagar se encuentren conciliadas al 90%.
			80. No verificar que los documentos que dan origen a los cobros y pagos coincidan con los saldos registrados.	94. Comprobar y verificar los documentos contabilizados contra los pendientes de cobros y pagos y que coincidan con los documentos que dan origen.
	Nómina	26. Pagos indebidos a los	81. Efectuar pagos sin estar las	95. Verificar que las nóminas se encuentren

		trabajadores.	nóminas autorizadas y aprobadas.	autorizadas y aprobadas antes de realizar el pago.
			82. Realizar pago a personas ajenas a la empresa sin la debida autorización.	96. Comprobar que los pagos realizados a personas ajenas a la empresa cuenten con el autorizo de cobro.
			83. No tramitar en tiempo las solicitudes de pago	97. Comprobar la revisión de los documentos antes del pago de nómina con el objetivo de evitar pagos incorrectos
	Caja	27. Pérdida de Efectivo y valores.	84. No tener definida las firmas autorizadas de la caja.	98. Verificar que todas las firmas autorizadas se encuentren actualizadas.
			85. No realizar los arqueos de caja sorpresivos y de fin de mes.	99. Verificar que se realice por el área de Contabilidad y Finanzas los arqueos sorpresivos de las tarjetas prepagadas y que cuadre el saldo con la cuenta control del balance de comprobación.
			86. No tener control de las tarjetas pre-	100. Verificar que se controlen las tarjetas prepagadas

			pagadas.	<p>según los Procedimiento 068-PO-40 y 068-PO-41.</p> <p>101. Verificar que las liquidaciones de las tarjetas se realicen según los Procedimiento 068-PO-40 y 068-PO-41.</p> <p>102. Verificar que las tarjetas que se encuentran en caja permanezcan en la caja fuerte de la empresa.</p> <p>103. Controlar que las tarjetas sean extraídas de la caja a través del documento que lo autoriza y las firmas autorizadas de cada actividad; y que sean entregadas contra acta de responsabilidad material.</p>
			87. Realizar pagos sin la documentación requerida.	104. Comprobar la revisión de los reembolsos.
	Inversiones	28. Incorrecta ejecución de las inversiones	88. No conciliación entre inversiones y contabilidad de los saldos que	105. Comprobar se realicen las conciliaciones mensuales entre contabilidad y

			conforman cada objeto de obra.	económico de inversiones de los saldos que sustentan las cuentas por cada objeto de obra.
			89. No tener identificado correctamente cada objeto de obra como inversión en los registros contables.	106. Verificar que se identifique correctamente cada objeto de obra como inversión en los registros contables.
			90. Tener contabilizadas inversiones no aprobadas en el Plan del período.	107. Verificar que no se registren valores en inversiones en proceso contablemente que no estén aprobadas en el Plan del período.
			91. Inadecuado control de los créditos bancarios.	108. Verificar y controlar que exista un adecuado control de los créditos bancarios.
			92. No contar con el financiamiento para el pago de las deudas contraídas del proceso inversionista.	109. Controlar que se cuente con el financiamiento de las Inversiones que se encuentran aprobadas en el plan de negocio y cuente con EFTE aprobado.

Seguridad y protección	29. Falta de actualización de la documentación para contrarrestar los efectos de los eventos meteorológicos.	93. No se cuenta con la documentación actualizada.	110. Verificar que exista el plan de contingencia actualizado.	
		94. Los trabajadores no están preparados.	111. Controlar que se cumpla el plan de preparación de los trabajadores para emergencia.	
		95. Los trabajadores no se encuentran actualizados en el Registro Militar.	112. Verificar que los trabajadores se encuentren actualizados en el Registro Militar cada año.	
	30. Pérdida de recursos materiales y humanos por la ocurrencia de desastres naturales y averías.	96. Incorrecta implementación y ejecución de lo normado para evitar afectaciones provocadas por la ocurrencias de Incendio por causas naturales, huracanes y lluvias intensas, etc.	113. Controlar la ejecución de instrucciones periódicas y desarrollar acciones sistemáticas para la preparación del personal sobre la ocurrencia de desastres naturales y averías antes, durante y después de estos eventos.	

**ANEXO No. 10 DEFICIENCIAS SEÑALADAS EN LA XII COMPROBACIÓN
NACIONAL DE CONTROL INTERNO EFECTUADO EN EL CENTRO A PARTIR
DEL 1^{RO} DE NOVIEMBRE Y HASTA EL 12 DE DICIEMBRE DE 2017**

No.	Deficiencias o señalamientos	Medidas
1.	** Millones *** mil *** de cuentas por cobrar con ****, equivalente al 20 por ciento, se encuentran fuera de los términos pactados en los contratos, incumpliendo lo establecido en las clausulas referentes al valor y forma de pagos, ocasionado por problemas financieros afrontados por los clientes correspondientes para asumir las deudas, provocando un daño económico a la entidad, sin responsabilidad administrativa.	a) Mantener las deudas conciliadas, dando seguimiento al cronograma de liquidación firmado por CUBANIQUEL y el Cliente.
2.	Existe daño económico con responsabilidad administrativa de ***** CUP por incurrir en falso flete.	a) Aplicar responsabilidad Material
3.	La rotación de los inventarios es de 0.37 veces, siendo una de las razones por las que cuentan con elevados volúmenes de inventarios de lento movimiento y ociosos.	a) Declarar ocioso los inventarios con larga data sin movimiento y ggestionar tanto nacional como en el extranjero la venta de los mismos y de no ser posible venderlos a Materias primas.
4.	Existen **#** que exceden al 20 por ciento adicional permisible, hecho ocurrido porque las mismas fueron adquiridas antes de estar aprobada la normativa, lo que ocasiona que hayan tarjetas en desuso, Incumpliendo la Instrucción No. 5/2015 "Procedimiento para la adquisición, carga y uso de las tarjetas prepagadas para combustibles", del Ministerio de Economía y Planificación.	a) Evaluar a través del Consejo Energético mensualmente el cumplimiento de lo establecido para el control y uso de las tarjetas.

5.	No se encuentran codificados según el Clasificador de Productos de Cuba (CPCU), incumpliendo la Resolución No. 102/2010 de la Oficina Nacional de Estadística que aprueba y pone en vigor dicho Clasificador como instrumento oficial del trabajo estadístico, debido a que no contaban con el mismo, encontrándose en estos momentos en el proceso de recodificación, contando hasta la primera quincena de noviembre con 953 códigos reclasificados, sin que ello ocasione afectaciones a la entidad.	a) Realizar levantamiento de todos los productos y actualizar el código por el (CPCU), según se establece.
6.	Se incumple la Resolución No. 494/2016 "Clasificador de Cuentas para la actividad empresarial" al no registrarse en la cuenta Ingresos financieros las penalidades aplicadas a las Empresa de Servicios **** y de **** por **mil** CUP y **mil**CUC, los que fueron descontados del valor de las facturas y contabilizado el resultado en Cuentas por Pagar, debido a inobservancia de la referida normativa, afectándose la razonabilidad en las cuentas antes mencionadas.	a) Realizar el ajuste contable a la cuenta de ingreso por bonificaciones de los proveedores.
7.	Incumplimiento del artículo 12.1 del Decreto-Ley No. 304 "De la Contratación Económica" al existir falta de claridad en la forma de pago regulada en la cláusula 4.1 del contrato No.7 concertado con la Empresa **** debido a falta de revisión en el proceso de negociación, lo que origina inexactitud en la definición de los términos de pago.	a) Revisar la forma y condiciones de pago en todos los contratos vigentes, de ser necesario suplementarlo y en los nuevos tenerlo en cuenta.

8.	Se incumplen la forma de pago y lugar de entrega de la mercancía en tres de los cuatro contratos con clientes, los que representan el 75 por ciento de los evaluados, provocado por ello por insuficiencias en el proceso de negociación.	a) Suplementar los contratos para pactar el lugar de entrega de las mercancías, para las ventas en general.
9.	Se han ejecutado gastos por ****CUP, excediéndose en ****al límite establecido en el plan aprobado de 100.00, incumplándose la Instrucción No.7 de 2011 del MFP, deficiencia ocasionada al incurrirse en servicios no previstos, sin que ello ocasiona sobregiros en la partida total de servicios comprados.	a) Realizar análisis con los responsables de centros de Costos que se han excedidos, aplicando las medidas correspondientes, de ser necesario.
10.	Consta una inconformidad referida al no cumplimiento de la medida 13 de la Licencia Ambiental No.2/2011 del Manejo de los Desechos Peligrosos, al no informar cada seis meses el estado de cumplimiento de las medidas al referido organismo, lo que no compromete la adecuada gestión de estos.	a) Actualizar el plan de medida de la Licencia Ambiental No.02/2011 sobre la quema del aceite usado.