



Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGO EN LA UNIDAD PRESUPUESTADA EN GRANMA.

**MSc. Gustavo Luis Vázquez García.
MSc. Darmis Hechavarría González.**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gustavo Luis Vázquez García y Darmis Hechavarría González (2019): "Procedimiento para el perfeccionamiento del componente gestión y prevención de riesgo en la unidad presupuestada en Granma", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/componente-prevencion-riesgo.html>

RESUMEN:

El Objetivo General del trabajo consiste en diseñar un procedimiento para perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Unidad Presupuestada en Granma. Se valoran varios criterios relacionados con el control interno en su surgimiento y evolución, reflejando las últimas tendencias a partir de la introducción del informe COSO y la aceptación a nivel internacional por la nueva visión que se introduce en este campo; esta concepción se basa en la prevención mediante la evaluación de riesgos en función de elevar la eficacia del control consultándose diversos modelos que se aplican en el ámbito internacional basados en el informe COSO o variantes que comparten características similares en especial, el componente Gestión y Prevención de Riesgos, se escoge el modelo Instructivo Mapa de Riesgos por tener características fáciles de comprender, aplicar, y adaptar a las condiciones de la legislación vigente en el país. Se expone el marco metodológico del diseño del procedimiento propuesto, partiendo de la caracterización de la entidad y sus metas fundamentales a la que se enfocan la gestión de riesgos, en aras de facilitar la aplicación de lo normado en el país utilizando elementos del Mapa de Riesgos. Los resultados de la aplicación del procedimiento incluyen la identificación, evaluación, ponderación de la ocurrencia teniendo en cuenta 4 factores: la probabilidad, el impacto, origen y los criterios de valoración mediante la herramienta de control, para la construcción del Mapa de Riesgos, así como, la afectación económica y las acciones que deben considerarse para minimizar los riesgos internos y externos; para a partir de estos confeccionar el Plan de Prevención.

Summary:

The general objective of this work consists to design a procedure to develop of the management component and risk prevention on the Propaganda Unity on Granma. It value some criterion related with the intern control in their appearance and evolving, reflected in the last tendencies from the introduction of the COSO inform and the acceptance to international level for the new vision which introduce on this field , this conception is based on the prevention through the evaluation of risks in function to elevate the efficacy of the control consulting many models which apply on the international ambit based on the COSO inform or variants which share similar characteristics in special the management component and risk prevention, it select the instructive map of risks model for having easy characteristics to learn, apply, and to adapt to the conditions of the valid legislation on the country . It expose the methodologist mark design of the procedure nominated, beginning from the characterization on the entity and their fundamentals goals which focus of the management of risks, on the altars of ease the application of the rule on the country using the elements of the risks map. The results of the application of the procedure include the identification, evaluation, weighing of the witticism taking into account four factors: the probability, the impact, origin and the criterion of the appreciation through the control tool, for the map risks construction, as well as, the economic affectation an the actions which most consider to minimize the intern and extern risks, beginning with these prepare a prevention plan.

ESTRUCTURA.

INTRODUCCIÓN.

DESARROLLO.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.

1.1. Evolución histórica del Control Interno.

1.2 El Control Interno en Cuba.

1.3 Evolución de los riesgos.

1.4 Bases del Componente Gestión y Prevención de Riesgo en Cuba.

1.5 Mapa de Riesgos.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN UNA UNIDAD PRESUPUESTADA EN GRANMA.

2.1 Caracterización de la Unidad de Propaganda.

2.2 Procedimiento Metodológico para perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgos.

2.3 Selección de los especialistas mediante la aplicación de algunos procedimientos del Método Criterios de Expertos.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA UNIDAD DE PROPAGANDA DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA EN GRANMA.

3.1 Resultados.

3.2 Elaboración del Mapa de Riesgos.

3.3 Acciones que deben considerarse para minimizar los riesgos internos y externos en la Unidad de Propaganda Granma y garantizar el cumplimiento de las medidas de control interno.

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

INTRODUCCIÓN.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza salvaguardar los bienes y hacer confiables los registros y resultados de la contabilidad; acciones indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. La Contraloría General de la República de Cuba y otros organismos estatales son los encargados de comprobar que ello se cumpla cabalmente en cada institución o empresa del país.

Un elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control interno era que este ya venía establecido de forma global para todas las entidades del país; minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de la entidad, además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un Sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

El Lineamiento 7 de la Política Económica y Social aprobada en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2016) señala la necesidad de: "Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente."(p.7). A estos efectos se necesita perfeccionar los sistemas de control interno, el lineamiento 270 así lo muestra, "Fortalecer el control interno y externo ejercido por los órganos del Estado, los organismos, las entidades, así como el control social sobre la gestión administrativa; promover y exigir la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos. Consolidar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales" (p.56)

Su objetivo es garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo con lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión, este lo debe ejercer cada una de las personas que forman parte de la entidad y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el país se investiga con profundidad este tema, según Fernández (2011), "En las últimas décadas los Sistemas de Control Interno ha ido adquiriendo una mayor relevancia en las organizaciones (Clamen. EH. 1971: 7), entre muchas razones encontramos la necesidad imperiosa de planificar y gestionar las actuaciones de los diferentes individuos de la organización para adecuarse y ser flexibles a los nuevos entornos que cada vez se hacen más y más inciertos (Merchat 1982: 43). Se hace necesario entonces que las organizaciones para vivir desarrollen sistemas de control interno adaptados a las nuevas circunstancias (Amet 1991: 33).

Otros especialistas como Rivero Bolaños, han tratado los antecedentes y evolución del Control Interno en Cuba planteando la necesidad de trabajar sobre las debilidades que se presentan en las entidades.

Entre noviembre y diciembre de 2017 se desarrolló en el país la XII comprobación nacional al Sistema de Control Interno, con 339 inspecciones de la Contraloría General de la República y 22 comprobaciones especiales en entidades subordinadas a los consejos de la administración provincial entre otras, donde se destaca la necesidad de profundizar en el control, sobre el asunto Díaz Canell Bermúdez presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, enfatizó en que urge lograr una sostenibilidad en el ordenamiento...(Granma 27 abril 2018) (p.3), refiriéndose a los resultados de la comprobación nacional. Esta conferencia nacional tuvo como objetivo general: evaluar el Sistema de Control Interno implementado en el cumplimiento de la política y las normativas aprobadas para objetivos priorizados vinculados a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución actualizados para el período 2016- 2021, y los Objetivos de Trabajo de su primera Conferencia Nacional.

Como se ha planteado es política de general aplicación en todos los organismos de la administración central del estado y entidades que funcionan en el país, independientemente del estatus jurídico; la Unidad de Propaganda del Partido Comunista de Cuba a nivel nacional ha indicado adoptar un grupo de medidas encaminadas a mejorar la eficacia en el Control Interno, sobre la base de la prevención; fortaleciendo la gestión de riesgos y aplicar el autocontrol adaptado al sistema del organismo según su estructura y particularidades con la participación del Consejo de Dirección y de los trabajadores.

Como resultado de la investigación preliminar en la Unidad investigada en Granma, se pudo observar: que el control interno no es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones, al existir un conjunto de insuficiencias relacionadas con incumplimientos de determinados indicadores de resultados e incidencias desde el punto de vista del control cuyas causas están en la imprevisión y deficiente implementación del Componente Gestión y Prevención de Riesgo que parte de lo metodológico, en lo que no se desarrolla correctamente este proceso en correspondencia con lo establecido en el país. El plan de prevención no responde de forma estratégica al cumplimiento de los objetivos anuales, existiendo un alto desconocimiento por parte de cuadros y trabajadores de cómo implementar este componente de manera tal, que propenda a los objetivos que deben responder y que aparecen en la legislación cubana. No existen evidencias del proceso de identificación, estimación y cuantificación de la exposición al riesgo, no tienen definidos los objetivos de control, lo que no permite una garantía razonable de la eficiencia del control en esta entidad.

Problema de investigación:

¿Cómo perfeccionar la implementación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos que permita mejorar la eficacia del Sistema de Control Interno en la Unidad de Presupuestada en Granma?

Objeto de investigación: Sistema de Control Interno.

Objetivo de investigación:

Diseñar un procedimiento para perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Unidad de Propaganda del Partido Comunista de Cuba en Granma.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar los aspectos teóricos relacionados con el componente Gestión y Prevención de Riesgos.
2. Diagnosticar el estado actual de la implementación del componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Unidad.
3. Proponer un procedimiento para perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Campo: Gestión y Prevención de Riesgos.

El **aporte práctico** de la investigación consiste en que permitirá perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgos a través de un procedimiento metodológico para la entidad que facilite mayor eficacia en este proceso, al orientar la correcta ejecución de forma organizada, lógica y coherente en la gestión de riesgos al identificar las amenazas asociadas, puntos vulnerables y objetivos de control enfocados hacia las metas contando con un Mapa de Riesgos que les permitirá realizar acciones de control más apropiadas, evitando que se produzcan hechos que afectan la eficiencia de las operaciones, incumplimientos de las leyes o de lo establecido, afectando los recursos humanos, materiales y financieros.

Adquiere **relevancia social**, debido a que el perfeccionamiento del Sistemas de Control Interno es una tarea priorizada y de hecho, forma parte de la política del Partido y del Estado en el país, facilitando la eficiencia, orden y disciplina en el control de los recursos de todos tipos.

Hipótesis de investigación:

Si se perfecciona el componente Gestión y Prevención de Riesgos, mediante un procedimiento que facilite su funcionamiento, se podrá alcanzar una mayor eficacia en el desempeño del Sistema de Control Interno en la Unidad.

Basada en el método general de investigación “El Materialismo Dialéctico” para la ejecución de la actual investigación se utilizan los siguientes procedimientos:

❖ El Histórico-Lógico: se utilizan para la búsqueda bibliográfica de los antecedentes en el estudio del problema para el proceso de investigación de la evolución del Sistema de Control Interno a través de la historia de cada una de las etapas.

❖ Analítico- Sintético: para lograra través del cotejo de las diferentes fuentes, una exposición de resultados que son frutos de un riguroso procesamiento en el que no solo valora el contenido,

también extrae de él una síntesis que será de utilidad en la confirmación de la concepción determinada respecto a la hipótesis planteada.

- ❖ El Inductivo-Deductivo se aplica el razonamiento desde un campo de acción estrecho sobre el tema hasta llegar a generalizaciones. La deducción fue utilizada teniendo en cuenta los procesos lógicos sobre conceptos, valoraciones y análisis en la revisión de documentos; permitió llegar a las conclusiones.

- ❖ Métodos de la ciencia, específicamente los basados en los procedimientos de auditoría para la comprobación del control interno administrativo.

- ❖ Método Estadístico utilizado en las agrupaciones de los datos obtenidos para su análisis.

De los Métodos del Nivel Empírico se utiliza la observación, la entrevista y encuesta.

- ❖ Entrevista: a directivos y trabajadores para conocer los criterios y conocimientos que tienen sobre el tema que se está investigando.

- ❖ Encuestas: directivos y trabajadores para conocer la preparación que poseen sobre el tema de investigación.

- ❖ Criterios de especialistas con algunos elementos del método Delphi.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.

1.1 Evolución histórica del Control Interno.

Para perfeccionar el Sistema de Control Interno es necesario desarrollar una gestión de riesgos que permita enfocar las acciones y recursos al cumplimiento de las metas, sin embargo se debe partir de su evolución en el tiempo para poder comprender por qué surge y la necesidad de su desarrollo actual, si se quiere perfeccionar en las entidades.

La importancia del Sistema de Control Interno, como proceso institucional radica en que abarca toda la entidad, sirve como sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado para hacer frente a las necesidades específicas de la organización, a la vez que permite proteger los activos, logrando una razonable efectividad y eficiencia de las operaciones, exactitud y confiabilidad de la contabilidad, cumplir las políticas administrativas y estimular el cumplimiento de las mismas acorde a las regulaciones vigentes.

Desde el punto de vista conceptual, el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, existen indicios que en una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Estos se efectuaban por auditores competentes, los cuales escuchaban las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían mostrarlo por escrito, posteriormente con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, según Rivero Bolaños en su artículo citando la evolución del control interno.

Según López, C. (2008)“(…)desde el siglo XVa estos efectos retrotraer el tiempo a la época en que el monje veneciano Fray Lucas Paccioli más conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde dos puntos de vista: partida y contrapartida.”(2008); se puede afirmar que el origen del control data de esa época como medida de proteger los negocios, es decir que surge conjuntamente con el propio desarrollo de la contabilidad, Rivero, A. (2008) explica que unidos al propio desarrollo de las fuerzas productiva ejemplificándose con la revolución industrial surgida en Inglaterra en el siglo XVIII trajo como consecuencia la inevitable complejidad del negocio que requería más protección de los dueños, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los

negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Se puede decir que en las primeras etapas el control se supeditaba a proteger los negocios de fraudes y errores que condujeran a un debilitamiento de la economía de la empresa.

Durante el desarrollo de la revolución industrial la tendencia a crecer en la importancia de proteger los recursos condujo a la búsqueda de procedimientos que conjuntamente con la contabilidad garantizaran obtener mejores resultados, en este sentido; según James A. Cashin (...) no fue hasta la década del 40 del siglo XX donde se define el concepto de Control Interno, el cual fue publicado originalmente en 1949 por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), "El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas(...) un "Sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas". Comenzándose a manejar la idea que la actividad de control sobrepasara las fronteras de la contabilidad y las finanzas extendiéndose al resto de las áreas operacionales.

Esta concepción se generaliza internacionalmente y es asumida por instituciones como El Instituto Mexicano de Contadores Públicos que en 1957 lo define como: "En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

William L. Chapman,(1965) define: "Por Control Interno se concibe: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa " .(p.105)

Se observa el objetivo de promover eficiencia enfocada al mejoramiento de la administración, siguiendo el curso de desarrollo de este concepto el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria define que el control interno "(...)es el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendentes a ofrecer una garantía razonable(...) ".(1971)(p.20) apareciendo el termino "Razonable" que significa un grado de seguridad prudente a los efectos de los términos costo-beneficio.

Siguiendo esta cronología la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina(1975) define el Control Interno como; "(...) el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción".(1975)(p.22).

Enfocando la idea hacia las metas u objetivos, E. FowlerNewton(1976), plantea que "Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización".(1976)(p.53).

Valorando la concepción desde sus inicios el control interno en general definía principios, normas, estructura y acciones a desarrollar, sin embargo estos elementos no impedían la materialización de irregularidades y el efecto dañino en la entidad.

En 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO(Comisión de Organizaciones Auspiciadoras).(1999)(p.11).

El Informe COSO expresa, como: "El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con Seguridad Razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas." Coopers y Librand (1992)(p.23).

El concepto ha sido comentado por varios especialistas que coinciden en afirmar que constituyen un grupo de procedimientos para garantizar mejores resultados, en su desarrollo se introducen nuevas aristas donde se incluyen planes de organización y métodos, Rivero A. (2005) expresa que: "El Control incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas(...) un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".(2005)(p.10) donde se introducen nuevos elementos como: los conceptos salvaguarda, eficiencia de las operaciones y políticas, abarcando un mayor campo de acción dentro de la empresa.

En este sentido a nivel internacional se comienzan a tener en cuenta las áreas estratégicas tales como la dirección, financiamiento, distribución entre otras y sus relaciones públicas enfocadas al crecimiento.

Haciendo un análisis de su evolución el control interno ha pasado de proteger recursos a una visión más amplia de su función que comienza con la aparición del INFORME COSO, pues surge con el objetivo fundamental de definir un nuevo marco conceptual capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se habían estado utilizando hasta ese momento, así como establecer y aquí está la novedad un carácter preventivo al estructurar su organización en cinco componentes que incluían los principios básicos y su relación con las áreas de responsabilidad de la organización.

Según Coopers y Librand a nivel regulatorio o normativo, el Informe Committee Of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO) ha pretendido, que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las entidades, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, se tenga una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno. (1992)(p.8).

Este Informe se considera, internacionalmente, como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las entidades como en los niveles legislativos y docentes. Existen otros informes desarrollados por varios países como, el COSO II, la norma Internacional Organization for Standardization (ISO), los que en su esencia están relacionados con el Informe COSO, todos están enfocados a la gestión de riesgos como premisa representada por uno de sus componentes.

En este documento por primera vez se habla de gestionar los riesgos a que están sometidas las entidades desde el punto de vista del cumplimiento de sus metas, otros modelos como el Informe COSO II nombrado "Gestión de Riesgos Corporativos" (2004) (p.6), abarca un total de 8 componentes los cuales se enumeran a continuación: Ambiente Interno, Establecimientos de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuestas al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión, destacándose los relacionados directamente con los riesgos y que tiene como origen dar una idea más acabada y comprensible de lo que plantea el informe inicial; es más avanzado en el sentido de su estructura pero su basamento es el mismo haciendo énfasis en la gestión de riesgos corporativos como elemento clave que caracteriza el riesgo inherente y residual, probabilidad e impacto, las técnicas de evaluación y la correlación entre acontecimientos, donde se vincula la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos e introduce el término Riesgo aceptado.

Indica pensar en aquellas amenazas que pueden vulnerar las metas de la entidad proporcionando un carácter preventivo al sistema y hasta donde se está dispuesto a aceptar y cito ejemplo " ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no?; ¿Está la empresa preparada para enfrentar pequeñas pérdidas de inventarios físicos debido a hurtos, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas de inventarios físicos debido al deterioro, obsolescencias o catástrofes naturales?

Otros especialistas como Rivero Bolaños plantea (2008) " Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de Control Interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas y encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgos". Concepción con la que se coincide, ya que han surgido nuevos modelos tales como: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Viento (Francia), Peters (Holanda), King (Sudáfrica), MICIL (América Latina) y COSO II (USA), que parten de la concepción del COSO I. Se está de acuerdo con la autora y su análisis en que en la mayoría de estos enfoques se pretende hacer más comprensible la versión inicial.

1.2 El Control Interno en Cuba.

Cuba no se ha quedado atrás en este aspecto, planteándose que no solo constituye el mecanismo requerido para verificar el cumplimiento de metas y planes de cada una de las entidades, sino, debe existir una cohesión tal entre los controles internos, capaz de permitir establecer que la eficiencia global de la administración del Estado responde a las expectativas de la sociedad en su conjunto. Es cuestión prioritaria lograr el equilibrio entre autonomía y coherencia, facilita el funcionamiento armónico de un sistema tan complejo como el estatal; entonces, es indispensable que cada organización del Estado conozca y comprenda cuánto contribuye al bien común, toda vez que se trata de un proceso complejo, implica generar conciencia en las personas sobre la importancia de su rol en la administración estatal.

El país comienza la actualización del control interno mediante la Resolución No. 013 de 2003 "Indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción" (p1) del Ministerio de Auditoría y Control, procedimiento a seguir para la elaboración del plan de prevención, en vigor a partir del día 1ro de febrero del año 2003, introduciéndose los conceptos de prevención y riesgos a evaluar en las entidades; pero solo establecía los elementos del futuro componente evaluación de riesgos. Para su perfeccionamiento en octubre del propio año la Resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, pone en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, donde aparece la Evaluación de Riesgos como uno de sus componentes. En su actualización el país moderniza el marco conceptual a aplicar en lo que a Control Interno respecta en la Resolución No 60/2011 que define: "El Control Interno como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherente a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas."(2011)(p.1) estableciendo los objetivos a cumplir por los sistemas de controles internos planteados en el ámbito internacional a partir del informe COSO y sus derivados; consistiendo en:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable.

Estableciéndose que el Sistema de Control Interno debe prever una razonable seguridad, de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y apropiadamente registradas por las personas designadas, mediante el cumplimiento de un conjunto de reglas que armonizan la estructura, organización, definiciones, objetivos, principios entre otros aspectos dirigidos a la organización de esta actividad en el país.

Establece 5 componentes los que relacionamos a continuación:

1. **Ambiente de Control:** Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de las organizaciones y puede considerarse como la base de los demás componentes.
2. **Gestión y Prevención de Riesgos:** establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos, externos y evaluadas las principales vulnerabilidades se determinan los objetivos de control y se conforma el plan de prevención.

3. **Actividades de Control:** establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control.
4. **Información y Comunicación:** debe disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información.
5. **Supervisión y Monitoreo:** está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectadas con las actividades de control.

En este caso el campo de investigación lo constituye el Componente Gestión y Prevención de Riesgos, que es el que provee al sistema de su carácter preventivo y se encuentra interconectado al resto de los componentes de manera tal, que si este se perfecciona influye positivamente en los demás.

Las definiciones de riesgo han sido trabajadas por diferentes autores cubanos, como Echemendía Tocabens (2011), que expone algunas de las definiciones más frecuentemente asignadas al concepto "riesgo" y los relaciona con otros términos como "peligro y factores de riesgos" y los asocia a la práctica profesional y a los factores de riesgos en la salud; Fernández Sánchez (2011), hace referencia a la importancia de la administración de los riesgos para el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno implementados y la ausencia de herramientas prácticas que propendan no solo a brindar mecanismos ágiles, dinámicos y bien estructurados, sino también que aseguren la marcha exitosa del proceso de culturización de la administración (gestión) de los riesgos; Tablada Quiñones (2012) en su investigación expresa que es importante evaluar correcta y periódicamente el Componente Gestión y Prevención de Riesgos, en aras del óptimo desempeño de la organización y el merecido reconocimiento de su capital humano como motor principal en sus actividades. Zon Pérez 2013 plantea la necesidad de continuar perfeccionando el enfoque integrador del control interno, para perfeccionar el diseño de los Componentes Ambiente de Control y Gestión y Prevención de Riesgos con enfoque basado en procesos.

La autora comparte estos criterios ya que todos los componentes han de funcionar de forma coordinada e integrada, es precisamente cómo funciona un sistema.

1.3 Evolución de los riesgos.

"La palabra riesgo proviene del latín "**risicare**" que significa: atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad, tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida." La palabra riesgo, significa proximidad de un daño. También es la contingencia, desgracia o contratiempo.

Wikipedia 2015 lo define " (...) posible o potencial perjuicio o daño para personas o cosas (...) cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo, pero cuanto más factible es el perjuicio o daño mayor es el peligro.

Por lo tanto la vulnerabilidad y el peligro son dos conceptos que deben manejarse con cuidado; el primero significa debilidad, fragilidad y el segundo amenaza, es decir si se combinan en el sentido negativo los dos, las consecuencias pudieran ser graves.

Según Wikipedia 2015 la amenaza es causa de riesgo e incluye actos dirigidos o no deliberados aleatorios o impredecibles con posibilidad de existencia, ejemplo la pérdida del dinero por fluctuaciones del mercado de valores y el riesgo la posibilidad del daño monetario.

Desde el punto de vista administrativo estos conceptos se traducen en efectos negativos para los resultados finales.

El riesgo de control puede considerarse como una combinación entre las posibilidades de la existencia de errores o irregularidades en los estados financieros el hecho de que los mismos no sean descubiertos según De Lara, Alfonso (2005) (pág.13) este autor los remite a los estados financieros, sin embargo la connotación de los mismos va mucho más allá, pues abarca todas las esferas administrativas y por supuesto contables.

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 clásico del economista norteamericano Frank H. Knight donde se habla del Riesgo, Incertidumbre y Beneficio. La idea principal de este estudio es que ser empresario significa correr riesgos porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse con los mismos en el ambiente económico. Si no hay nada que perder, no hay nada que ganar, es la premisa de que parte el libro donde hace la distinción entre "riesgo" e "incertidumbre", entendido lo primero como aleatoriedad con probabilidades conocidas, e "incertidumbre" como aleatoriedad sin probabilidades conocidas según Ortiz, Yamila (2012) considera (...) que el beneficio empresarial surge de la diferencia entre

las previsiones y lo que realmente ocurre.(p. 5); se apoya la idea de identificar las amenazas y reducir su materialización.

En los años 70 se introducen nuevos aspectos en la teoría de riesgos, su desarrollo conduce a la comprensión en la toma de decisiones, en situación de peligros 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.

A principios de la década del 1990 se muestran tendencias relacionadas con el avance del enfoque integral, pues a partir del Marco Integrado conocido como Informe COSO publicado por la Comisión Treadway que constituye el resultado del estudio de varios casos importantes a nivel internacional relacionados con la quiebra de importantes corporaciones a partir de información falsa y fraudulenta, define un nuevo marco conceptual que establece el carácter preventivo de la visión actual, al instituir un componente que indica partir de las amenazas que pueden afectar la entidad para establecer el conjunto de acciones para disminuir su efecto o erradicarlas. Este grupo de trabajo estaba compuesto por representantes de las más importantes instituciones de Estados Unidos tales como: El Instituto Americano de Contadores Públicos, Instituto de Auditoría Interna, Asociación Americana de Contadores, cuyos conceptos se exponen más adelante.

Por lo que se debe partir de la idea que la gestión de riesgos se integre en la misión general de la empresa como una dimensión más para poder dar una respuesta adecuada a la diversidad y complejidad de las amenazas que se relacionan con las debilidades existentes que influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que es imperativo avanzar en los métodos prácticos para afrontarlas.

En la actualidad cada vez más personas están interesadas en el tema del impacto económico del riesgo y crece la necesidad de desarrollar teóricamente este aspecto e implementar en una forma eficaz la administración de los riesgos en todas las actividades económicas administrativas.

Se plantea que el riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia, y especialmente como afectación económica para la entidad.

Un elemento importante es que 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 tales como, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes, 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, de estructura u otros.

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

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

El Consejo de Dirección debe formarse un criterio razonable de la magnitud de todo riesgo con respecto tanto al efecto que podría tener sobre él (incluyendo el efecto potencial máximo) como a la probabilidad de que dicho evento ocurra.

La gestión de riesgo es un componente clave en la nueva concepción de control interno ya que enfoca el mismo hacia los resultados de la entidad, algunos especialistas la han definido como sigue:

Rodríguez, (1998), la define "La gerencia de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo-efectividad".

Según Thomas Schmidheiny, CEO, Holderbank. (Entrevista, Strategiesforlinkingriskandopportunity): "La Gestión de Riesgos es un enfoque verdaderamente holístico e integrado, que mira hacia adelante y se orienta a los procesos al tiempo que alinea la estrategia, los procesos, las personas, la tecnología y el conocimiento."(2002)

En el resumen del libro escrito por James W. De Loach, socio de Arthur Andersen, publicado por Financial Times Prentice Hall bajo el título Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity (2003) define la administración de Riesgos como: "La administración de riesgos empresariales es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias en toda la empresa, designado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerlos dentro de su propensión al riesgo, proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos."

Según Arthur Andersen (2003). Gestión Integral de Riesgos Empresarios es "El modelo de Gestión Integral de Riesgos para toda la Empresa incluye objetivos compartidos y amplia coordinación o "control estratégico". Facilita la gestión de riesgos en un mundo caracterizado por la incertidumbre y conduce a la optimización de las oportunidades, los riesgos, el crecimiento y el capital. Además logra el control de los grandes avances en tecnología y difusión de la información disponible en la actualidad para construir y mejorar las capacidades en materia de gestión de riesgos de la empresa."

El Informe COSO (2004) define la gestión integral de riesgos como "Un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".

El Instituto Americano de Auditores Internos (2005) define: "La administración de riesgos es el proceso mediante el cual la dirección de una Institución financiera, identifica, cuantifica y controla los riesgos a los cuales la exponen sus actividades"

Gonzalo, (2006) plantea que la: "Gerencia de riesgos puede entenderse a grandes rasgos cómo el proceso sistemático de identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos a que estamos expuestos, para maximizar la probabilidad e impacto de los eventos positivos, minimizando la probabilidad e impacto de los eventos negativos para la consecución de nuestros objetivos."(pp.5,6) Todos los autores coinciden en que es un proceso que identifica eventos potenciales que pueden afectar las metas y que esta gestión debe desarrollarse a partir de estrategias concebidas teniendo en cuenta la relación costo beneficio.

En Cuba la Resolución No 60/11 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. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia", que actualiza al país en los aspectos conceptuales que se manejan internacionalmente.

Se puede señalar que las definiciones antes mencionadas, concuerdan en que la gestión de administración de riesgos es la ciencia que se encarga de analizar, encaminar, proteger y predecir, los recursos de organismo o empresa con mayor veracidad, contra los posibles daños o pérdidas que puedan ocurrir para minimizar la afectación o beneficiar el logro de los objetivos, para reducirlos en función de garantizar su estabilidad y alcanzar sus metas con la menor cantidad de inconvenientes.

Para ello se han establecido pautas a seguir en la nueva visión donde aparece un componente dedicado a organizar la gestión de riesgos que surgen desde la concepción del modelo COSO y que el país adopta en el perfeccionamiento de la actividad de control como política estatal.

1.4 Bases del componente Gestión y Prevención de Riesgo en Cuba.

Las bases de la nueva visión del Control Interno en Cuba, se plantearon en la Resolución No.297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, la cual puso en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, también establecía aspectos metodológicos de identificación y evaluación de riesgos, tomando como modelo a la lista de comprobación de dicha resolución (MFP, 2003) se estipula la necesidad de evaluar la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el análisis de pérdida que podría resultar de la existencia del riesgo.

Estas se han ido actualizando a tono con el desarrollo del concepto a nivel internacional partiendo de la aprobación por la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba (2009) refiere en su artículo 79 que "Para diseñar, implementar, perfeccionar y verificar la efectividad del Sistema de Control Interno implementado

en cada órgano, organismo, organización, entidad nacional y consejo de la administración, así como en las dependencias subordinadas conforme a sus características, competencias y atribuciones,(...) deberá, entre otras cuestiones, considerarse el contenido de su inciso I, que contempla “identificar los riesgos asociados, puntos vulnerables y objetivos de control”. Esta aprueba, la Resolución 60 del 2011 vigente, deroga a las Resoluciones 297-03 (MFP, 2003) y 13-03 (MAC, 2003), establece en su Sección Segunda (Gestión y Prevención de Riesgos), artículo 11, inciso A, último párrafo, que: “Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse”. Estableciendo los pasos para la identificación y su análisis en los diferentes órganos y entidades para alcanzar los objetivos, clasificándolos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención para definir el modo en que habrán de gestionarse.

En el país se han establecido cinco normas que a continuación se relacionan las que aparecen detalladas en la Resolución 60/2011.

- Identificación del riesgo.
- Estimación y cuantificación de la exposición al riesgo.
- Definición de los objetivos de control.
- Gestión del cambio.
- Garantía razonable.

Estas normas constituyen los principios organizativos para la aplicación del procedimiento propuesto en la investigación a partir de la adaptación de la herramienta internacionalmente conocida como Mapa de Riesgo a las legislaciones cubanas y las características de la entidad, aspecto trabajado por autores como Tablada Quiñones 2012 en el Banco de Crédito y Comercio de Cuba, Franco Maz y colectivo de autores en Columbia, Rodríguez López y colectivo de autores Universidad de La Coruña España, Villanueva Chang Perú Banco Central de Reserva.

¿Qué elementos debe incluirse en el análisis del riesgo?

- Cambio en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.
- Riesgos financieros.
- Riesgos comerciales.
- Riesgos vinculados a los objetivos de la entidad.

Por lo que se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Riesgo estratégico.
2. Riesgo de cumplimiento.
3. Riesgo financiero.
4. Riesgo de tecnología.
5. Riesgos profesional o de salud ocupacional.
6. Riesgo legal.
7. Riesgo de Pérdidas por Eventos Externos.
8. Riesgo de corrupción.

• Riesgo estratégico: se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

- Riesgo de cumplimiento. es la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y general con su compromiso ante la comunidad.

El riesgo de la deficiencia o falla en los controles y el no cumplimiento como “sujeto obligado”.

- Riesgo financiero: se relaciona con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejo de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

- Riesgo de tecnología: es la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras, y soporten el cumplimiento de la misión.

- Riesgos profesional o de salud ocupacional: probabilidad y consecuencia que ocurra un evento peligroso que genere una enfermedad profesional o accidente de trabajo.

- Riesgo legal: surge de las violaciones o incumplimientos de las leyes, reglas, reglamentos o prácticas establecidas, o cuando los derechos y obligaciones legales de las partes de una transacción no están bien definidos. Inconformidad con las disposiciones legales vigentes.

- Riesgo de Pérdidas por Eventos Externos: falta de capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos de protección establecidos y previsión contra catástrofes naturales u otros eventos como terremotos, incendios, inundaciones, actos de terrorismo o vandalismo.

- Riesgo de corrupción: el cambio hacia el compromiso institucional. “Una entidad es vulnerable a riesgos de corrupción cuando los factores que lo configuran están presentes, su posibilidad de ocurrencia es alta y el daño que se puede causar con su presencia es elevado”: se ha definido la corrupción como “el abuso de una autoridad pública para conseguir un beneficio privado”. Esta definición ha sido útil para tipificar modalidades de corrupción, administrativa y pública. La primera de ellas relacionadas con los delitos contra la administración pública como peculado, la concusión, el cohecho, la celebración indebida de contratos; la segunda, vinculada con el nepotismo, el tráfico de influencias, la compra de votos y la financiación de campañas electorales.

¿Cómo determinamos los objetivos de control?

Diseñando objetivos de control asociados a los riesgos identificados como relevantes, lo que debemos evidenciar con:

- Estudios de riesgos.
- Planes de prevención.

Este proceso se realiza 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, (ver anexo 2).

El diagnóstico se lleva a cabo en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área.

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

Un elemento esencial que debe quedar claro lo constituyen los Objetivos de Control, que son el resultado o propósitos que se desea alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.

El objetivo se genera y enuncia tomando la versión negativa de la amenaza y convirtiéndola en una declaración positiva de deseo.

Es decir,

¿Qué puede ocurrir incorrectamente y qué se propone para que no ocurra?

¿Qué quiere hacer?: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, etc.

Estos elementos que se tratan constituyen la guía para darle solución al resultado del Mapa de Riesgo.

1.5 Mapa de Riesgos.

Aunque existen otras herramientas prácticas que forman parte de la evaluación de riesgos, como la autoevaluación o "Risk Control SelfAssessment", indicadores de riesgo, medidas de frecuencia y severidad, análisis de escenarios, entre otros, se ha escogido el Mapa de Riesgos ya que constituye una herramienta necesaria para visualizar las amenazas de un negocio. Esta surge con el propio desarrollo de la nueva visión del control con su carácter preventivo, según García (2009) el concepto Mapa de Riesgos surgió en Italia en la década de los 60, época en la que tuvo lugar una experiencia social que contribuyó de manera original al desarrollo de una nueva organización de la salud laboral. (2009).

Los primeros mapas de riesgo eran esencialmente descriptivos de la distribución de los factores de riesgo sobre el territorio, ubicando en sucesivos mapas geográficos mediante símbolos que representaban el riesgo y su extensión; sin embargo han ido evolucionando hasta convertirse en un instrumento enfocado a la gestión estratégica de los riesgos enfocada a proteger el cumplimiento de las metas de la entidad. Según Rodríguez López "El mapa contribuye al objetivo general de supervivencia de la empresa aportando la información precisa para medir y controlar esa exposición, y poner en práctica un modelo de gestión proactiva del riesgo"

A partir de la identificación de los riesgos, manifestaciones negativas, su origen, causas, condiciones y las acciones que se propongan para evitarlas, será la base fundamental para la confección del Mapa de Riesgos y de estos, los planes de prevención, donde se tendrá en cuenta la activa participación de todos para cumplir con los objetivos de control.

Este instrumento ayuda mediante tablas o diagramas a conocer las diversas instancias por las que pasa una evaluación de riesgos hasta definir el tratamiento de los riesgos, el Modelo Estándar de Control Interno según el sitio Mecí y NTCGP 1000, plantea que contribuye a decidir los desplazamientos del resultado inicial para lograr un nuevo nivel una vez propuesto el tratamiento de los riesgos.

En el Instructivo Mapa de Riesgos 2008 se define: "Es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a hechos no deseados en un proceso, se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños"(p.6). Es precisamente este modelo la referencia a aplicar en la investigación, pues se determina mediante la interacción de la probabilidad o frecuencia por el impacto de los tipos de amenazas en los diferentes procesos, actividades o funciones de un negocio, contribuyendo a realizar una revisión o diagnóstico del control interno que existe para mitigarlo.

Pudiéndose plantear que es una herramienta administrativa que proporciona información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos; en su confección es indispensable gestionar gran cantidad de información, dificultada la mayor parte de las veces porque no existe, la inaccesibilidad y la falta de fiabilidad de muchos de los datos. Por otro lado, no toda la información recogida sobre la realidad de un área en un momento determinado tiene la misma importancia para la programación de la prevención, esta información debe ser utilizada de forma decisiva, para priorizar la intervención, siguiendo criterios de extensión de los factores de riesgo, gravedad, vulnerabilidad, costo social de los daños, costos, entorno y tiempos de intervención sobre el hombre y el ambiente.

Esta herramienta proporciona información útil que permite, la definición de políticas para administrar los riesgos más significativos de la empresa y diseño de controles; también proporciona el monitoreo de las medidas definidas como resultado de estos análisis, constituye un croquis sencillo que localiza los principales problemas de la institución.

Se puede observar en la bibliografía consultada que es una de las herramientas más utilizadas para los procesos de identificación, estimación, análisis y evaluación de riesgos.

Según García, los mapas de riesgos pueden ser muchos y tener diversas configuraciones, pero deben tender a cubrir el mismo objetivo: la intervención más eficaz para la eliminación de los riesgos más relevantes y más difundidos. (2009).

Se afirma que es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a hechos no deseados en un proceso, se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños. No es una carta ni siquiera una obra cartográfica especializada, sino un croquis sencillo que localiza los principales problemas de la institución, visualizando de forma más clara y precisa el resultado de la evaluación de riesgos como etapa relevante a la hora de perfeccionar el Sistema de Control Interno.

Se coincide con algunos métodos estudiados que plantean que para la confección del Mapa de Riesgos se puede utilizar un modelo de operación o por procesos y su actualización debe hacerse cada vez que se efectúen nuevos análisis y se establezcan medidas que den respuestas a los riesgos detectados.

Este estudio teórico ha permitido valorar varios criterios relacionados con el Control Interno en su surgimiento y evolución donde el concepto ha sido comentado por varios especialistas que coinciden en afirmar que constituyen un grupo de procedimientos para garantizar mejores resultados, esto se refleja en las últimas tendencias establecidas a partir de la introducción del informe COSO y la aceptación a nivel internacional por la nueva visión que introduce en este campo, convirtiendo los sistemas de control interno de curativos a preventivos. Cuba en esta misma medida se ha ido actualizando metodológicamente introduciendo mediante la legislación estas ideas, las que se asumen en la investigación. La concepción se basa en cinco componentes que transitan por el Ambiente de Control que pudiéramos traducirlo en su forma más sencilla como todo escrito, la prevención mediante la evaluación de riesgos en función de elevar la eficacia del control a través de un sistema de Actividades de Control soportadas por la Información, la Comunicación y el Autocontrol. Se han consultado diversos modelos que se aplican en el ámbito internacional basados en el informe COSO o variantes y que comparten características similares; en especial el Componente Gestión y Prevención de Riesgos abordándose procedimientos según el tipo de informe; se escoge el modelo Instructivo Mapa de Riesgos por tener características fáciles de comprender, aplicar, y fácil de adaptar a las condiciones de la legislación vigente en el país.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN UNA UNIDAD PRESUPUESTADA EN GRANMA.

En el capítulo se caracteriza la entidad objeto de investigación y se expone como enfoque general la razón de ser de la misma como un conocimiento previo para mostrar el procedimiento metodológico cuyo fin es perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgo, se asumen los objetivos de trabajo del año para enfocar la identificación de riesgos al no contar la entidad con la planeación estratégica, para ello se muestran los pasos para la selección de los especialistas que se encargarán de la ejecución de las etapas.

2.1 Caracterización de la Unidad.

Misión: "... una entidad de producción y prestación de servicios a organismos y empresas, proporcionando calidad en el trabajo realizado con honestidad y confianza que permite alcanzar el más alto nivel de satisfacción en los clientes, mediante diversos servicios y producciones, con empleados identificados con su rol y la aplicación de los avances tecnológicos".

La estructura organizacional de la Unidad de Propaganda, en correspondencia con el organigrama (Ver anexo 3) cuenta con un Director General, Subdirector Económico, Departamento Comercial, Departamento de Actividades Políticas, Departamento de Producción; tiene una plantilla aprobada de 42 trabajadores, cubierta 41 para el 97.62 %, de ellos universitarios 4, técnicos medios 16, duodécimo grado 13, noveno grado 8. (Ver anexo 4)

Objetivos de trabajo.

- 1- Cumplir el Plan de Ingreso con el máximo de calidad y eficiencia, superando el del 2017 en 10%.
- 2- Perfeccionar el Sistema de Control Interno en conjunto con los trabajadores.
- 3- Cumplir el Plan de Capacitación de los trabajadores de diseño y valla en el Sistema LED.

2.2 Procedimiento Metodológico para perfeccionar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

¿Qué aspectos se han tenido en cuenta para la conformación del procedimiento?

Según Wikipedia 2015 "(...) un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma con una serie común de pasos claramente definidos(...)" esta misma fuente define "procedimiento administrativo, como el cause formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin(...)la actuación pública requiere seguir causas formales más o menos estricto, que constituyen la garantía (...) del ordenamiento jurídico y que puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos".

Para implementar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos, mediante el procedimiento conocido internacionalmente como Mapa de Riesgos adecuado a las regulaciones cubanas establecidas por la Contraloría General de la República mediante la Resolución 60/2011, se propone cumplir con un conjunto de pasos lógicos, ordenados comenzando con el diagnóstico que existe del componente en la entidad; a partir de las bases para la identificación y su análisis; una vez caracterizada la entidad, diagnosticados y clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, evaluadas las principales vulnerabilidades, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

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

Pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de ahí, en sus planes y programas, 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.

Otro elemento a tener en cuenta es la determinación de los objetivos de control que constituyen el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos preventivos, los que deben estar en función de la política y estrategia de la organización.

Propuesta de Procedimiento Metodológico para perfeccionar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos en La Unidad.

Etapa I: Selección de los especialistas aplicando algunos procedimientos del método Criterios de Expertos y determinación del Coeficiente de Competencia (K).

- a) Caracterización de las personas como posibles especialistas.
- b) Caracterización de los posibles especialistas por especialidades y áreas de trabajo.
- c) Caracterización de los especialistas dirigentes por nivel de escolaridad.
- d) Aplicación de encuestas a los posibles especialistas para conocer el conocimiento que tienen sobre el tema.
- e) Determinación del coeficiente de competencia (K) a través del cálculo de coeficiente de conocimientos (Kc) y coeficiente de argumentación (Ka).

Etapa II: Diagnóstico.

Diagnosticar el grado de implementación que existe del componente Gestión y Prevención de Riesgos; cumpliendo con las indicaciones de la Contraloría General de la República mediante la Resolución 60/2011.

- a) Características de la entidad.
- b) Diagnóstico del grado de implementación que existe del componente Gestión y Prevención de Riesgos a través de las encuestas, entrevistas y guía de control.
- c) Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos.
- d) Análisis de los resultados del diagnóstico.

Etapa III: Identificación de Riesgos.

- a) Identificar las necesidades y expectativas de la entidad partiendo de la Misión y la Visión, Objetivos de Trabajo, Encargo Social, Estructura Organizativa, y su relación con las Áreas de Resultados Claves.
 - b) Detección de los riesgos por áreas de responsabilidad y clasificación de los mismos con la participación de los trabajadores, Consejo de Dirección, Sindicato y especialistas seleccionados.
 - c) Evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones.
 - d) Análisis de riesgos a nivel de la organización que incluye reducción del listado de riesgos identificados.
 - e) Verificar si en el proceso de identificación de los riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que más inciden en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
 - f) Determinación de los Objetivos de Control: resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación del procedimientos.
 - g) Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de las áreas de resultados clave definidas.
 - h) Clasificación de los riesgos según el marco conceptual.
- Etapa IV: Construcción del Mapa de Riesgos.

Se consideraron los siguientes pasos para la ponderación de la ocurrencia del riesgo teniendo en cuenta 4 factores: la probabilidad de ocurrencia, el impacto, el origen y los criterios de valoración del riesgo mediante la herramienta de control.

a) Cálculo de la Probabilidad de Ocurrencia para valorar el grado de certeza que un suceso ocurrirá y la significación del efecto en la organización. Un riesgo cuya probabilidad de materialización es baja y que tiene efecto poco significativo en la organización, generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un evento cuya probabilidad de materialización es alta y su efecto es significativo requerirá un análisis profundo.

Probabilidad de Ocurrencia: baja - 39% 1 - media -40/69% 2- alta - 70/100% de las veces que se ejecuta la actividad 3.

b) Cálculo del Impacto o efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.

El impacto se puede clasificar en:

Catastrófico: afecta o interrumpe el resultado del proceso. 20 puntos.

Medio: afecta o interrumpe parcialmente. 10 puntos.

Bajo: no afecta o interrumpe el resultado del proceso. 5 puntos.

c) Valoración del Origen si el riesgo es interno o externo.

1 punto -cuando el riesgo se puede presentar dentro del proceso.

2 puntos - cuando el riesgo puede ser ocasionado por otro proceso.

d) Aplicación de los Criterios de Valoración del Riesgo mediante la Herramienta de Control.

Si no existen controles 4 puntos.

Si los controles existentes, no son efectivos 3 puntos.

Si los controles existentes, son efectivos pero no están documentados 2 puntos.

Si los controles son efectivos y están documentados 1 punto.

e) Resultados, se obtiene de multiplicar el origen, la probabilidad, el impacto del riesgo y valor dado por la herramienta del control.

f) Valoración del Riesgo final: análisis y exposición de los resultados, que muestren los riesgos determinados por la importancia que tiene cada uno y el impacto que traería para la institución de llegar a materializarse.

g) Estimación de la Afectación Económica.

La aplicación del procedimiento debe desarrollarse en concordancia con el funcionamiento del resto de los componentes que integran el Sistema de Control Interno, pues de hecho constituyen parte de las actividades de control ya que son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las

transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo, lo que propicia un ambiente de control favorable al funcionamiento legal y armónico, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo, relacionada con la prevención en función de disminuir el efecto negativo que puede causar si se materializan los riesgos; al mismo ritmo el componente Información y Comunicación refleja la actitud asumida por la máxima dirección y el resto de los trabajadores desde el punto de vista del conocimiento de las amenazas que pueden afectar las metas de la entidad mediante la rendición de cuentas que garantice el mejor uso posible de los recursos para satisfacer las necesidades públicas, asumiendo con mayor responsabilidad el perfeccionamiento de la gestión de riesgos; su implicación con la supervisión y el monitoreo se ve reflejada cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno para emprender oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.

Se aclara que en la entidad no existe descrita la planeación estratégica que constituye el punto de partida de la orientación para la determinación de los riesgos, por lo que se han asumido como metas los objetivos de trabajo que debe cumplir la entidad para el año, a partir de la misión y la determinación de la visión como elementos esenciales para el enfoque de la gestión de riesgos.

2.3 Selección de los especialistas mediante la aplicación de algunos procedimientos del Método Criterios de Expertos.

Para la aplicación del procedimiento para perfeccionar el Componente Gestión y Prevención de Riesgos es necesario seleccionar los especialistas con un grado de conocimientos adecuado que participarán en su implementación, por lo se que aplican algunos instrumentos del Método Criterio de Expertos.

El Criterio de Expertos según Cuesta. (1990) es utilizado por los investigadores como un precioso instrumento para obtener criterios o factores, a partir de la votación de un grupo de personas seleccionadas, que cumplan con determinadas condiciones, por lo que se le puede atribuir la condición de expertos, y obtener información acertada sobre las propuestas resultantes del trabajo investigativo, al contrastar sus opiniones (p.19).

Selección de los expertos a partir de las cualidades predeterminadas para su selección, a partir de la Norma Cubana 49 (1981) Control de la Calidad. Métodos de Expertos, que plantea que la cantidad a seleccionar para mantener un nivel de confianza y calificación elevado debe estar entre 7 y 15 personas, previendo un margen de no aceptación de, al menos el 25 %, se seleccionó un total de 20 personas, cuya composición se muestra más adelante (p.12)

Los requisitos para seleccionar las 20 personas y aplicarle las herramientas diseñadas son: ética profesional, imparcialidad, amplitud de enfoques, independencia de juicios, creatividad, disposición a participar como experto, capacidad de análisis y de pensamiento, espíritu crítico, además de las características obtenidas en las entrevistas de la selección aplicada, que contienen los conocimientos adquiridos en estudios de pre-grado, post-grado, diplomados, los conocimientos adquiridos por la determinación de los riesgos y las disposiciones vigentes relacionadas con ellos.

Tabla No. 1. Caracterización de las personas seleccionadas como posibles especialistas por categorías.

Especialidad	Categoría	Especialista	Técnico	Dirigente	Total
Técnico Medio				2	2
Lic. en Derecho			1	2	3
Lic. en Economía		2			2
Lic. en Contabilidad		1	4	3	8
Ingeniero Agrónomo			1	1	2
Otras especialidades		1		2	3
Total		4	6	10	20

Fuente: Resultado de las entrevistas de selección para posibles especialistas. Año 2017

Esta tabla responde a la clasificación de las personas seleccionadas como posibles especialistas según el nivel de preparación; como se puede observar existe una correcta proporción entre las distintas categorías.

Para la selección de los especialistas se escogieron personas que se relacionan con el funcionamiento de la entidad, de cuyo total excepto dos, los demás son de nivel superior, máster o tienen cursados diplomados y posgrados. En la tabla 1 se muestra la estructura por categorías ocupacionales y niveles de graduación de los especialistas, teniendo en cuenta que no siempre los cargo se corresponden con el nivel académico ejemplo un máster puede ocupar una plaza de técnico y un técnico puede ocupar una plaza de dirigente.

Tabla No. 2. Caracterización de los posibles especialistas por nivel y enseñanzas.

Enseñanza Especialidad	Pre grado	Diplomado y postgrado	Maestría	Total
Técnico Medio	2			2
Lic. en Derecho		2	1	3
Lic. en Economía	1		1	2
Lic. en Contabilidad	1	7		8
Ingeniero Agrónomo	1	1		2
Otras especialidades	1		2	3
Total	6	10	4	20

Fuente: Resultado de los especialistas por nivel de escolaridad y enseñanza. Año 2017

En la tabla se refleja la caracterización de los posibles especialistas y su nivel profesional, demostrando que se garantiza la calidad del proceso de evaluación.

Tabla No. 3. Caracterización de los especialistas por áreas de trabajo.

Áreas de trabajo Especialidad	Contabilidad	Auditoría	Recursos Humanos	Admón.	Propaganda	Planificación	Total
Técnicos Medios	1				1		2
Lic. en Derecho			2	1			3
Lic. en Economía	1			1			2
Lic. en Contabilidad	6	2					8
Ingeniero Agrónomo		1		1			2
Otras especialidades						3	3
Total	8	3	2	3	1	3	20

Fuente: Resultado de la caracterización de los especialistas. Año 2017

En la tabla se pueden observar las personas a seleccionar como especialistas de las diferentes áreas de trabajo y su especialidad; mostrando que existe un alto nivel de preparación.

Tabla No. 4. Caracterización de los especialistas dirigentes por nivel de escolaridad

Escolaridad Especialidad	Medio	Superior	Total
Lic. En Derecho	-	2	2
Lic. En Economía	-	1	1
Lic. En Contabilidad	-	3	3
Ingeniero Agrónomo	-	1	1
Técnicos Medios	2	-	2
Total	2	7	9

Fuente: Resultado de las entrevistas de selección. Año 2017.

La tabla muestra la composición de los dirigentes por especialidad y nivel educacional, seleccionados como especialistas, se puede apreciar que existe profesionalidad en los mismos.

Determinación del coeficiente de competencia (K) y selección de los especialistas con los pasos y fórmulas establecidas.

a) Determinación del coeficiente de conocimiento (Kc)

Para determinar el coeficiente de conocimiento (Kc) se aplica una encuesta a las 20 personas seleccionadas para que a partir de una escala 0-10, aprecien según su opinión, los conocimientos que poseen, para opinar sobre los riesgos, la validez de la confección del Mapa de Riesgos y la posibilidad de proponer recomendaciones viables para alcanzar el propósito planteado.

Tabla No. 5. Resultados de la evaluación realizada por los coeficientes de conocimientos.

Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resultado	0.90	0.70	0.90	0.30	0.70	0.80	0,80	0.60	0.80	0.40
Personas	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Resultado	0.90	0.80	0.50	0.80	0.40	0.70	0.90	0.80	0.40	0.90

Fuente: Resultado de la encuesta. Año 2017.

Los resultados muestran que de los 20 posibles especialistas 11 alcanzaron un coeficiente de conocimiento (Kc) entre 0, 80 y 0,90, calificado como alto, 4 obtuvieron un coeficiente de conocimiento (Kc) entre 0,60 y 0,70, calificado como medio y 5 obtuvieron un coeficiente de conocimiento (Kc) inferior a 0,60 calificado como bajo.

Se muestra que el 80 % del total de las personas propuestas como posibles especialistas poseen un coeficiente de conocimiento (Kc) entre medio y alto, lo que evidencia que la selección inicial, según criterios concebidos, es positiva, mientras que solo el 20 % poseen un coeficiente de conocimiento (Kc) bajo.

b) Determinación del coeficiente de argumentación (Ka).

Para determinar el coeficiente, se procede a proponer a las personas seleccionadas que den una evaluación a partir de las categorías siguiente: A (alto), M (medio) y B (bajo), al grado de influencia de los cuatros factores o fuentes de argumentación. Del total de 20 personas seleccionadas 14 - 70 % coincide en afirmar que los estudios de pre-gradados han tenido un bajo nivel de influencia sobre los conocimientos del tema tratado, mientras que los estudios de postgrados, fundamentalmente los diplomados, son fuentes con alta influencia en las opiniones y conocimientos sobre el tema junto con la experiencia adquirida por la determinación de los riesgos, las personas entrevistadas consideran que las disposiciones jurídicas vigentes son fuentes proveedoras de altos conocimientos.

En resumen, los conocimientos adquiridos en postgrados, fundamentalmente en diplomados (75 %) y por la experiencia adquirida en el levantamiento de los riesgos (90 %) son las fuentes de argumentación con mayores niveles sobre las personas propuestas como especialistas.

Tabla No. 6. Resultados de las respuestas de los especialistas.

No.	Fuentes de argumentación	Especialistas		
		grado	de influencia	
		Alto	Medio	Bajo
1	Conocimientos adquiridos en estudios pre-gradados.	1 0.05	5 0.25	14 0.70
2	Conocimientos adquiridos en estudios de post-grado, fundamentalmente diplomados.	9 0.45	6 0.30	5 0.25

3	Conocimientos adquiridos por la determinación de los riesgos.	14 0.70	4 0.20	2 0.10
4	Conocimientos adquiridos por las disposiciones vigentes relacionadas con el tema.	8 0.40	7 0.35	5 0.25

Fuente: Resultado de la encuesta. Año 2017.

Una vez analizadas e identificadas las principales fuentes de argumentación y su influencia sobre los conocimientos de las personas seleccionadas, se procede a elaborar su comportamiento integral utilizando como estadígrafo de posición (la moda), por tratarse de una serie de valores, no probabilísticos a representar por opiniones comunes, que se muestran en la tabla No. 7.

Tabla No. 7. Coeficiente de argumentación Ka.

No.de personas seleccionadas	Pregunta No.1	Pregunta No. 2	Pregunta No. 3	Pregunta No. 4	Resultados de las respuestas	Categoría
1	5	9	9	7	9	alto
2	9	7	7	8	7	medio
3	4	8	8	7	8	alto
4	5	9	7	5	5	bajo
5	5	9	7	5	7	medio
6	5	9	9	4	9	alto
7	4	8	9	3	9	alto
8	3	8	6	7	7	medio
9	2	9	9	7	9	alto
10	5	8	6	5	5	bajo
11	5	8	8	6	8	alto
12	2	9	9	6	9	alto
13	2	7	6	6	6	medio
14	3	8	7	8	8	alto
15	4	9	7	4	4	bajo
16	5	6	7	5	7	medio
17	4	9	9	7	9	alto
18	5	9	9	6	9	alto
19	3	7	9	3	3	bajo
20	2	8	8	6	8	alto

Fuente: Resultado de la encuesta. Año 2017.

Leyenda

Escala de valoración de Ka.

Categoría	Puntuación
Alta	10 - 8
Media	7 - 6
Baja	Menos de 6

Como se puede observar en la tabla No. 7 antes señalada, 16 personas seleccionadas (80 %) obtienen coeficiente de argumentación entre las categorías Alta y Media (9 y 6 puntos) y 4 alcanzan baja (B) menos de 6 puntos como coeficiente de argumentación (Ka), existiendo solo correspondencia entre el coeficiente de conocimiento (Kc.) y el coeficiente de argumentación (Ka) obtenidos por cada persona en la categoría de evaluación alta (A) , pero que ubica a la mayoría de las personas seleccionadas, con la categoría alta (A) y media (M) (9 a 6 puntos).

c) Determinación del coeficiente de competencia (K) que aparece en la tabla No. 8.

1. Se calcula el coeficiente de conocimientos (Kc) a partir de la valoración ofrecida por las personas seleccionadas en la tabla No. 5 sobre los conocimientos expresados en una escala de

0-10, y se dividen por 10.

2. Se calcula el coeficiente de argumentación (Ka) a partir de los puntos obtenidos al calcular el estadígrafo de posición (la moda) según las respuestas ofrecidas por las personas seleccionadas en la tabla No. 7, en cuanto al nivel de influencia de las fuentes de argumentación expresados en escala de 0-10, y se dividen por 10.

3. Se calculará el coeficiente de competencia (K) a través de la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$$

Como se puede apreciar en la tabla No. 8, el coeficiente de competencia fluctúa entre los valores 0,35 y 0,90; dentro de las veinte personas seleccionadas hay un total de cinco por debajo de 0,60, por lo que la autora decidió darle continuidad a este procedimiento con un total de 15 especialistas, cantidad que se encuentra dentro de los límites considerados como adecuados por la norma de calidad escogida. (NC 49:1981). Los mismos tienen un alto conocimiento sobre la temática tratada, dentro de estos contamos con 4 máster, 4 que han realizado diplomados, 6 posgrados y 1 pregrado que cuenta con un conocimiento aceptable del tema, los mismos están capacitados para realizar la reducción de los riesgos.

Tabla No. 8. Nivel de competencia de posibles especialistas. K.

No. de personas	KC= Escala/10 (1)	KA= Moda/10 (2)	K=(KC+KA)/2 (3)	Categoría
1	0.90	0.90	0.90	Alto
2	0.70	0.70	0.70	Medio
3	0.90	0.80	0.85	Alto
4	0.30	0.50	0.40	Bajo
5	0.70	0.70	0.70	Medio
6	0.80	0.90	0.85	Alto
7	0.80	0.90	0.85	Alto
8	0.60	0.70	0.65	Medio
9	0.80	0.90	0.85	Alto
10	0.40	0.50	0.45	Bajo
11	0.90	0.80	0.85	Alto
12	0.80	0.90	0.85	Alto
13	0.50	0.60	0.55	Bajo
14	0.80	0.80	0.80	Alto
15	0.40	0.40	0.40	Bajo
16	0.70	0.70	0.70	Medio
17	0.90	0.90	0.90	Alto
18	0.80	0.90	0.85	Alto
19	0.40	0.30	0.35	Bajo
20	0.90	0.80	0.85	Alto

Fuente: Resultado de la encuesta. Año 2017.

Leyenda

Escala de valoración de Ka.

Categoría	Puntuación
Alta	10 -0.80
Media	0.70 – 0.60
Baja	Menos de 0.60

En el capítulo se expone el marco metodológico del procedimiento propuesto, partiendo de la caracterización de la entidad en cuanto a Misión, Visión, Encargo Social, y sus metas fundamentales a la que se enfoca la Gestión de Riesgos, en aras de facilitar la aplicación de lo normado en el país utilizando elementos del Mapa de Riesgos; así mismo se muestra la selección de los especialistas a través de algunos elementos del Método Criterio de Expertos; para expresar los resultados en el capítulo 3.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA UNIDAD DE PROPAGANDA DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA EN GRANMA.

En este capítulo se exponen los resultados después de aplicado el procedimiento propuesto, donde han sido corregida la misión, visión y puntualizados los objetivos de trabajo de la entidad ya que estos constituyen el punto de partida para el correcto enfoque de la identificación de riesgos, determinado el grado de conocimiento que se tiene acerca del tema y en especial del componente Gestión y Prevención de Riesgos y su ejecución de acuerdo con las normas vigentes en la Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República hasta la construcción del Mapa de Riesgos adaptado a las condiciones de la entidad.

3.1 Resultados.

Es bueno precisar que al no existir una planeación estratégica descrita en la entidad, se utilizaron algunos elementos necesarios para enfocar correctamente el procedimiento.

Análisis de la Misión y Visión.

Misión: : “El aseguramiento técnico y material de las actividades en el territorio, la fabricación de vallas, venta de anuncios lumínicos, señalizaciones y carteles, así como los servicios de alquiler de audios y mobiliarios, en moneda nacional y en moneda libremente convertible.”

Como se observa la Misión no está definida correctamente, solo expresa los servicios que presta la unidad, no responde a: ¿cuáles son, exactamente, las necesidades que satisfacen los productos/servicios?, ¿Hacia qué mercados deberían dirigirse?, ¿Qué otras tecnologías podrían usar?, ¿Cuáles son los valores que se comparten en esta empresa?

La declaración de la misión establece las reglas fundamentales de la empresa para hacer negocios, además, las buenas declaraciones suelen abordar los siguientes puntos:

1. Las creencias y los valores compartidos.
2. Una definición del negocio que abarque las necesidades que satisface, los mercados elegidos, la forma de llegar a dichos mercados, las tecnologías que se usarán para ofrecer los servicios/productos.
3. También podría incluir los derechos legítimos de las partes interesadas correspondientes (por ejemplo, empleados, accionistas, clientes, sociedad, la ciudad).
4. Las actitudes ante el crecimiento y el financiamiento, la descentralización, la innovación, etc.

Por lo que se sugiere la siguiente definición:

Misión:

“La Unidad es una entidad de producción y prestación de servicios a organismos y empresas, proporcionando calidad en el trabajo realizado con honestidad y confianza que permite alcanzar el más alto nivel de satisfacción en los clientes, mediante diversos servicios y producciones, con empleados identificados con su rol y la aplicación de los avances tecnológicos”.

Visión: no definida, el mismo debe estar en el escenario para el futuro, expresar cuál será la razón de ser del negocio, es decir, “Para Quién” y “Para Qué”.

Para definirlo es importante utilizar un solo verbo, es decir, aquel que describa de manera más amplia lo que se quiere realizar en el futuro, englobando las conductas, actos y/o acciones a realizar. Usar un solo verbo es importante, debido a que permite ver toda la organización en forma global.

Por lo que se sugiere la siguiente definición:

Visión:

“Deseamos ser una organización de producción y servicios líder en colocaciones del mercado nacional, que proporcione servicios y producciones de alta calidad, contando con un equipo de trabajo efectivo, en un ambiente de honestidad, respeto al ser humano, colaboración y la más avanzada tecnología que pueda garantizar seguridad para nuestros clientes y el crecimiento continuo de nuestra cartera”.

Estas han sido redefinidas para poder tener una mejor orientación de las acciones que se realizarán en función del Sistema de Control Interno y en especial el Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Identificación de los objetivos de trabajo generales y específicos de las áreas de responsabilidad.

Contabilidad.

Objetivo general: obtener resultados satisfactorios en los controles económicos que se efectúen.

Objetivos específicos:

- No tener cuentas por cobrar ni por pagar vencidas.
- Lograr ingresos previstos totales 496 258 y de ellos 130 000 en CUC.
- Índice de costos y gastos por peso de ingresos total no supere 0.68 centavos.

Producción.

Objetivo general: cumplir el Plan de Producción y la prestación de Servicios con la calidad requerida tanto para la actividad Política como Comercial.

Objetivos específicos:

- Cumplimiento de los Planes de Producción.
- Cumplimiento del Plan de Ingreso del año en moneda nacional como en CUC.

Comercial.

Objetivo general: cumplir con los contratos, la compra de materias primas, facturación y divulgación de los servicios que se prestan en la unidad.

Objetivos específicos:

- 100% de las operaciones amparadas por contratos.
- 100% de calidad en la facturación de los servicios prestados.
- Cumplir al 100% el Plan de Compras de materias primas y medios necesarios para la producción.

Recursos Humanos.

Objetivo general: prestar atención al hombre como centro o factor fundamental en la relación laboral.

Objetivos específicos:

- No detectar deficiencias en la confección del expediente laboral del trabajador.
- Índice de ausentismo no mayor al 2%.
- Evaluación del desempeño cumplidas al 100%.
- Cumplimiento al 100% de régimen de descanso y trabajo.
- Cumplir el Plan de Capacitación anual al 100%

Administración.

Objetivo general: cumplir al 100% con la Política de Cuadros y Administrativas.

Objetivos específicos:

- Cumplir al 100% con los presupuestos asignados y planes de producción.
- Obtener calificación de satisfactorio en las acciones de control.
- Cumplir al 100% el Plan de Seguridad y Protección de los recursos de la entidad.

Diagnóstico del Proceso de Gestión de Riesgos.

Análisis crítico:

Se aplicó la encuesta sobre conocimiento acerca del Sistema de Control Interno a una muestra que abarca el 60 % de los trabajadores anexo 5.

El 80 % de los trabajadores no conoce si se incorpora al análisis de los riesgos las debilidades identificadas en los procesos de autoevaluación y auditorias, el 40 % plantea que no están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo, 76 % no participa en el diagnóstico de riesgos y objetivos de control.

En cuanto a la cultura de gestión de riesgos el 100 % plantea que no se evalúan los riesgos (frecuencia de ocurrencia e impacto), el 50 que no se realizan actividades de control para evitar o

reducir esos riesgos, el 72 que no se analizan los resultados de las actividades del control y se toman medidas.

En cuanto a la determinación de los Objetivos de Control, el 100 % no conoce si están identificados los objetivos de trabajo, así como, si se encuentran identificados los objetivos específicos a controlar a partir de la identificación de los riesgos y las principales vulnerabilidades, el 78 % plantea que no participan en el diagnóstico y determinación de los mismos y no conocen si existe evidencia documental, el 88 % plantea que no se realiza el diagnóstico en reuniones por colectivos o áreas, direcciones o departamentos presidida por la máxima autoridad del lugar y dirigente sindical, el 100 % identifica como objetivos de control el uso adecuado de los útiles y herramientas y de los activos fijos tangibles, sin embargo el 84 % plantea que no están identificados los inventarios ociosos y de lento movimiento, el Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención de Riesgos es desconocido por el 80 % de los trabajadores.

En cuanto a las normas del componente, el 100 % de los trabajadores no conoce si está elaborado el Plan de Prevención a partir de los riesgos y objetivos de control, el 80 no conoce si constituye un instrumento de trabajo para la dirección del centro, el 100 % expresa que las indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción no están identificadas en el Plan de Prevención de Riesgo como posibles manifestaciones y el 76 % que no se analiza y actualiza sistemáticamente con la participación de los trabajadores.

El resultado de las entrevistas realizadas a miembros del Consejo de Dirección muestra que existe desconocimiento acerca de cuáles son los objetivos para los que se establece un sistema de control interno, solo identifican como objetivos la protección de recursos financieros y almacenados, consideran que el control debe estar enfocado hacia las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la entidad, pero no identifican los objetivos, expresaron que el proceso de levantamiento de riesgos se realiza después de chequear todas las áreas por una comisión donde se detectan las posibles violaciones o riesgos y se elabora el plan de acción de acuerdo a los problemas encontrados.

El Comité de Control no funciona adecuadamente, existe desconocimiento de sus miembros acerca de su actuación, los riesgos son tratados en el Consejo de Dirección, pero no enfocados hacia aquellas amenazas que pueden impactar negativamente en las metas de la entidad.

Resumiendo, se puede plantear que existe un alto grado de desconocimiento por parte de los cuadros y trabajadores de su sistema de control y en especial, de los procedimientos para establecer el componente Gestión y Prevención de Riesgos expresado: en el resultado de las encuestas y entrevistas, al no contar con una correcta definición de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos que constituyen la guía hacia donde enfocar los esfuerzos y recursos del control, si este es razonable; desconocen los objetivos de control, aspecto que invalida de forma importante en el buen funcionamiento del sistema, pues no se sabe hasta donde se quiere llegar.

Identificación de los riesgos que amenazan las áreas de responsabilidad.

Departamento de Contabilidad.

- Tener desactualizado el manual de contabilidad y las normas.
- Operaciones contables con errores.
- No tener segura la documentación.
- Utilización inadecuada de los presupuestos nominalizados otorgados.
- Operación de nóminas indebidas.
- Cuentas por Cobrar fuera de términos.
- Incumplimiento con el fisco por no aportar lo normado.

Departamento de Producción.

- Favorecer a terceros.
- Desvió de los recursos asignados.

Departamento Comercial.

- Incumplimiento de los planes de compra y gestión.
- Contratos indebidos, incompletos o inexistentes.
- Realizar incorrectamente la facturación de los trabajos contratados.

Departamento Recursos Humanos.

- Inadecuada selección del personal.
- No completamiento de la plantilla aprobada.
- Incremento de los accidentes de trabajo.
- Oferta de trabajo con menos tensión, mayores ingresos y mejores condiciones de trabajo.

Departamento Administración.

- Incumplimiento de los objetivos trazados para el período.
- Conducta inadecuada de cuadros y dirigentes.
- Violaciones de la seguridad y protección.
- Uso inadecuado del transporte y combustibles.
- Equipos eléctricos y de tecnología sin protección.
- Riesgos relacionados con el entorno, incendios y eventos externo naturales.

Resultados del proceso de clasificación y reducción de riesgos.

Reducción del riesgo	Clasificación del riesgo según su Impacto.	Clasificación del riesgo según su Origen.	Probabilidad de ocurrencia %
1- Incumplimiento de los objetivos trazados para el período.	Estratégicos	Interno.	20
2-Conducta inadecuada de cuadros y dirigentes.	Estratégicos	Interno.	30
3- Incumplimiento de los planes de compra y gestión.	Estratégico	Interno.	80
4- Oferta de trabajo con menos tensión, mayores ingresos y mejores condiciones de trabajo.	Externo	Externo.	50
5-Tener desactualizado el manual de contabilidad y las normas.	Cumplimiento	Interno.	20
6-No completamiento de la plantilla aprobada.	Cumplimiento	Interno.	40
7-Operaciones contables con errores.	Cumplimiento	Interno.	50
8-No tener segura la documentación.	Cumplimiento	Interno.	10
9-Inadecuada selección del personal.	Cumplimiento	Interno.	85
10-Violaciones de la seguridad y protección	Cumplimiento	Externo.	70
11- Realizar incorrectamente la facturación de los trabajos contratados.	Cumplimiento	Interno.	80
12-Utilización inadecuada de los presupuestos nominalizados otorgados.	Financiero	Interno.	80
13-Operación de nóminas indebidas.	Financieros	Interno.	5
14-Cuentas por Cobrar fuera de términos.	Financieros	Externo.	90
15-Uso inadecuado del transporte y combustibles.	Tecnología	Interno.	39
16-Equipos eléctricos y de tecnología sin protección.	Tecnología	Interno.	80
17-Incremento de los accidentes de trabajo.	Profesional o de Salud Ocupacional	Interno.	35
18-Contratos indebidos, incompletos o inexistentes.	Legal	Interno.	45
19-Incumplimiento con el fisco por no aportar lo normado.	Legal	Interno.	6

20-Riesgo relacionado con el entorno incendios y eventos externo naturales.	Pérdidas por Eventos Externos	Externo.	50
21-Favorecer a terceros.	Corrupción	Interno.	10
22-Desviò de los recursos asignados.	Corrupción	Interno.	15

Se definieron 22 riesgos, que se ha clasificado en 8 grupos en la Unidad de Propaganda.

Riesgos	% en la estructura total
1. Riesgo estratégico.	18
2. Riesgo de cumplimiento.	32
3. Riesgo financiero.	14
4. Riesgo de tecnología.	9
5. Riesgos profesional o de salud ocupacional.	4
6. Riesgo legal.	9
7. Riesgo de Pérdidas por Eventos Externos.	5
8. Riesgo de corrupción.	9
Total	100

Se observa que en la estructura los riesgos de cumplimiento, estratégicos y financieros ocupan más del 60 por ciento.

Definición de los Objetivos de Control a partir de la identificación de los riesgos.

- Garantizar el cumplimiento del encargo social.
- Impedir la violación del código de ética de los cuadros.
- Consolidar el cumplimiento de los planes.
- Disminuir el índice de fluctuación de los trabajadores.
- Interactuar permanente con el manual de normas y procedimientos.
- Cubrir al 100 % la plantilla de cargos.
- Obtener resultados satisfactorios en las acciones de control.
- Proteger con seguridad razonable la documentación.
- Cumplir con el proceso de selección del personal.
- Cumplir al 100% con los procedimientos de seguridad.
- Garantizar el cumplimiento estricto del Sistema de Contratación.

3.2 Elaboración del Mapa de Riesgos.

UNIDAD DE PROPAGANDA GRANMA

MAPA DE RIESGOS

Clasificación	Riesgo descripción	PosiblesConse cuencias	Ponderación del Riesgo			Herramien ta de control	Resultad o de los cálculos Puntos obtenido s	Afectació neeconómi ca. Pesos
			Probabilida d de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Origen del riesgo			
1. Riesgo estratégico. Objetivo de Control: Garantizar el cumplimiento del Encargo Social.	1- Incumplimiento de los objetivos trazados para el período.	Se viola e incumple con el Encargo Social afectándose los Ingresos.	Bajo= 1	Alto = 20	Interno =1	1	20	68 365.00
2. Riesgo Estratégico. Objetivo de Control: Impedir la violación del Código de Ética de los Cuadros.	2-Conducta inadecuada de cuadros y dirigentes.	-Descontento en el colectivo e insuficiente trabajo político e ideológico. -Trato inadecuado a los clientes. -Pérdida de interés por los resultados del trabajo bajando la productividad. -No respeto a los derechos de los trabajadores.	Bajo= 1	Medio= 10	Interno =1	1	10	68 365.00
3. Riesgoestratégico. Objetivo de Control: Consolidar el cumplimiento de los planes.	3- Incumplimiento de los Planes de Compra y Gestión.	- Afectar los servicios a realizar así como los Ingresos.	Alto= 3	Medio = 10	Interno =1	1	30	78431.00
4. Riesgo Estratégico. Objetivo de Control: Disminuir el índice de fluctuación de los trabajadores.	4- Oferta de trabajo con menos tensión, mayores ingresos y mejores condiciones de trabajo.	Pérdida de los trabajadores más experimentados.	Medio= 2	Medio= 10	Externo = 2	1	40	1000.00
5. Riesgo de Cumplimiento. Objetivo de Control: Interactuar permanente con el Manual de Normas y Procedimientos.	5-Tener desactualizado o el Manual de Contabilidad y las Normas.	-Operaciones con errores contables que afecten el funcionamiento o adecuado de la entidad.	Bajo= 1	Bajo=5	Interno =1	1	5	209.00
6. Riesgo de Cumplimiento. Objetivo de Control: Cubrir al 100 % la plantilla de cargos.	6-No completamiento de la plantilla aprobada.	- Incumplimiento de los trabajos a realizar. -Mala calidad del trabajo.	Medio=2	Medio= 10	Interno =1	1	20	460.00
7. Riesgo de Cumplimiento.	7-Operaciones contables con errores.	-Estados Financieros mal	Medio=2	Medio= 10	Interno =1	1	20	8 827.00

Objetivo de Control: Obtener resultados satisfactorios en las acciones de control.		confeccionados. - Afecta la razonabilidad de la información contable y financiera.							
8. Riesgo de Cumplimiento. Objetivo de Control: Proteger con seguridad razonable la documentación.	8-Poca protección de la documentación.	-Pérdidas de documentos. -Posibles falsificaciones de los documentos.	Bajo= 1	Bajo=5	Interno =1	1	5	18 000.00	
9. Riesgo de Cumplimiento. Objetivo de Control: cumplir con el proceso de selección del personal.	9-Inadecuada selección del personal.	-Mala calidad de los servicios prestados así como el trato a los clientes.	Alto= 3	Catastrófico= 20	Interno =1	1	60	34127.00	
10. Riesgo de Cumplimiento. Objetivo de Control: cumplir al 100% con los procedimientos de seguridad.	10-Violaciones de la Seguridad y Protección	-Pérdidas y desvíos de recursos.	Alto= 3	Catastrófico= 20	Externo =2	1	120	30 549.00	
11. Riesgo de Cumplimiento. Objetivo de Control: Interactuar permanente con el Manual de Normas y Procedimientos.	11- Incorrecta facturación de los trabajos contratados.	-La facturación incorrecta afecta los ingresos de la entidad. - Falsea las operaciones contables.	Alto= 3	Medio= 10	Interno =1	1	30	10 000.00	
12. Riesgo Financiero. Objetivo de Control: Interactuar permanente con el Manual de Normas y Procedimientos.	12-Utilización inadecuada de los presupuestos nominalizados otorgados.	-Gastos excesivos de partida o epígrafes por no tener control o conocimiento sobre el presupuesto.	Alto= 3	Medio= 10	Interno =1	1	30	15 043.00	
13. Riesgo financiero. Objetivo de control: Interactuar permanente con el Manual de Normas y Procedimientos.	13-Operación de nóminas indebidas.	- Cálculos de nóminas erróneos. -Pagos indebidos de salario. -Deterioro de los indicadores económicos.	Bajo=1	Bajo=5	Interno =1	1	5	500.00	
14. Riesgo financiero. Objetivo de Control: Garantizar el cumplimiento estricto del Sistema de	14-Cuentas por Cobrar fuera de términos.	-Afecta el saldo disponible del efectivo en banco. -Falta de financiamiento para la compra de nuevos productos y	Alto= 3	Medio= 10	Externo =2	1	60	28 870.00	

Contratación.		medios necesarios para futuras producciones. - Incumplimiento con el plan de ingresos planificados en el periodo.						
15. Riesgo de Tecnología. Objetivo de Control: Interactuar permanente con el Manual de Normas y Procedimientos.	15-Uso inadecuado del transporte y combustibles.	-Atrasos a la hora de realizar los trabajos por falta de carros. - Gasto inadecuado de combustible afectando el traslado del personal. Incumplimiento de las tareas planificadas por consumos innecesarios de combustible.	Bajo=1	Bajo=5	Interno =1	1	5	125.00
16. Riesgo de Tecnología. Objetivo de control: Cumplir al 100% con los procedimientos de seguridad.	16-Equipos eléctricos y de tecnología sin protección.	-Pérdida total o parcial del equipo lo que genera un gasto en reparación o sustitución del mismo. -Posibles afectaciones de producción o el servicio que con él se presta.	Alto= 3	Catastrófico= 20	Interno =1	1	60	20 787.00
17. Riesgo Profesional o de Salud Ocupacional. Objetivo de Control: cumplir al 100% con los procedimientos de seguridad.	17-Accidentes de trabajo.	- Incapacidad parcial del trabajador e incluso la muerte, por no prever los riesgos de su puesto de trabajo. - Gastos no planificados a la entidad. -Disminución de la productividad del trabajo.	Bajo=1	Medio =10	Interno =1	1	10	400.00
18. Riesgo Legal. Objetivo de Control: garantizar el cumplimiento estricto del Sistema de Contratación	18-Contratos indebidos, incompletos o inexistentes.	- Origina dificultades con la aplicación de los requisitos legales, contractuales, creando mala reputación.	Medio=2	Medio= 10	Interno =1	1	20	3000.00
19. Riesgo Legal. Objetivo de Control: Interactuar permanente con el Manual de Normas y Procedimientos.	19-Incumplimiento con el fisco por no aportar lo normado.	-No realizar los aportes correspondientes, provoca multas de alta cuantía para la entidad.	Bajo=1	Bajo=5	Interno =1	1	5	1200.00
20. Riesgo Pérdidas por Eventos Externos. Objetivo de control:	20-Riesgo relacionado con el entorno, incendios, terremotos y otros.	-Pérdidas de información y recursos necesarios para el desarrollo del objeto social	Medio= 2	Catastrófico= 20	Externo =2	1	80	84 159.00

cumplir al 100% con los procedimientos de seguridad.		de la entidad.								
21. Riesgo de Corrupción. Objetivo de Control: Impedir la violación del Código de Ética de los Cuadros.	21-Favorecer a terceros.	-Afecta los ingresos de la entidad. -Deteriora los indicadores contables.	Bajo=1	Bajo=5	Interno =1	1	5	127.00		
22. Riesgo de Corrupción. Objetivo de Control: Impedir la violación del Código de Ética de los Cuadros.	22-Desvío de los recursos asignados.	-Asignación de recursos por encima de las necesidades los que pueden ser desviados para otros fines, sobre consumo y mala calidad del trabajo.	Bajo=1	Bajo=5	Interno =1	1	5	255.00		

Tabla No. 9. Resultados de los cálculos para la confección del Mapa de Riesgos. Anexo 9.

Después de confeccionado el Mapa de Riesgos se refleja el total de puntos alcanzados por cada uno de los riesgos.

Riesgo No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Resultado de los cálculos. Puntos.	20	10	30	40	5	20	20	5	60	120	30
Impacto económico. Pesos.	68365	68365	78431	1000	209	460	8827	18000	34127	30549	10000
Riesgo No.	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Resultado de los cálculos. Puntos.	30	5	60	5	60	10	20	5	80	5	5
Impacto económico. Pesos.	15043	500	28870	125	20787	400	3000	1200	84159	127	255

Leyenda

Riesgos	Puntuación
Baja	Hasta 40 puntos
Media	Hasta 120 puntos
Alta	Más de 120 puntos

Análisis de los resultados a partir del Mapa de Riesgos:

Se muestra que entre los riesgos más peligrosos por la afectación económica se encuentran los grupos clasificados de cumplimiento, financiero y de tecnología, los que exhiben la probabilidad de ocurrencia alta y si se producen pueden tener un impacto catastrófico y una alta afectación económica de \$ 393 163 para el Organismo.

El riesgo de pérdidas por eventos externo revela una probabilidad de ocurrencia media, por lo que es un suceso que no acontece todos los días, tiene un 50 % de que suceda o no, por lo que es difícil de controlar, tiene un impacto catastrófico de no estar tomadas todas las medidas en el Organismo, puede ocasionar gran pérdida, con una afectación económica de 84 154.00 pesos.

Existen riesgos con probabilidad de ocurrencia baja, el impacto es bajo porque se considera poco probable y no afecta el resultado del proceso, teniendo en cuenta que se cumpla lo establecido por el Organismo en caso que se presenten, los Cuadros y Directivos tienen que prestarle atención diferenciada tales como los numerados (1,2,4,7,12,14, 16, 18, 20, 21,22).

Dentro de los riesgos legales y de cumplimiento existe probabilidad de ocurrencia media y su resultado es bajo, no debiendo descuidarse todas las medidas establecidas sobre las obligaciones legales existentes.

Después de analizada la afectación económica de todos los riesgos definidos se puede plantear que si llegan a materializarse el organismo puede verse afectado con \$ 780 499 lo cual constituye una pérdida considerable.

Utilizando el procedimiento, permite abordar la prevención mediante un enfoque estratégico y de mejora continua, que garantice estar preparados tanto material como financieramente para enfrentar las consecuencias de su materialización.

Es muy importante que todos y cada uno de los funcionarios que conforman la institución sean conscientes no solo de los riesgos que les amenazan directamente, sino que deben estar especialmente sensibilizados sobre la importancia que tiene la colaboración y la interrelación entre los procesos con el ánimo de fomentar la lucha conjunta frente al riesgo.

3.3 Acciones que deben considerarse para minimizar los riesgos internos y externos en la Unidad de Propaganda del PCC en Granma.

1. Establecer una estrategia de capacitación que garantice la preparación de cuadros y trabajadores en los principios básicos del control interno en función de garantizar la probidad administrativa y la ética profesional.
2. Establecer una política de gestión de compras que garantice los suministros necesarios para cumplir los planes.
3. Fortalecer el sistema de Gestión de Recursos Humanos, mediante políticas internas que estimulen la permanencia del trabajador y la calidad del servicio.
4. Establecer un sistema de verificaciones frecuente con el nivel superior que garantice la actualización oportuna del Manual de Normas y Procedimientos.
5. Verificar y controlar el cumplimiento de las políticas de relaciones con los Clientes y Proveedores.
6. Acciones de capacitación que incluyan estudio y consulta sistemáticos de los Manuales de Norma y Procedimientos y de Control Interno aprobados en los planes de capacitación.
7. Garantizar los requisitos necesarios para la seguridad de la documentación.
8. Garantizar la seguridad de locales y recursos para evitar robos, priorizando las áreas más vulnerables.
9. Establecer un plan de chequeo periódico de los presupuestos asignados en correspondencia con la política financiera establecida.
10. Verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
11. Establecer chequeos mensuales del estado técnico de transporte, así como, el control del combustible.
12. Establecer una estrategia que garantice en el menor tiempo posible la protección de los equipos eléctricos y de tecnologías.
13. Controlar rigurosamente la política de seguridad y salud, en especial en el área de producción.

14. Garantizar la capacitación y entrenamiento del personal para contrarrestar los efectos provocados por eventos externos.
15. Solicitud de acciones de control externas que garanticen la imparcialidad y fiabilidad de la información financiera y contable.

El resultado de la investigación relacionada con el diseño de un procedimiento para perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Unidad de Propaganda del Partido Comunista de Cuba en Granma, como instrumento estratégico que parte del enfoque de los resultados mediante el cumplimiento de las metas que se traducen en los objetivos de trabajo e incluye la identificación, evaluación, ponderación de la ocurrencia teniendo en cuenta 4 factores: la probabilidad, el impacto, origen y los criterios de valoración mediante la herramienta de control, los resultados de los cálculos para su confección, así como, la afectación económica y las acciones que deben considerarse para minimizar los riesgos internos y externos; a partir de estos confeccionar el Plan de Prevención, Anexo 10.

CONCLUSIONES.

1. Este estudio teórico ha permitido valorar varios criterios relacionados con el tema de investigación donde se ha descrito la evolución del control interno hasta el surgimiento de la concepción moderna en la que la administración de riesgos constituye un elemento clave en la eficiencia de los mismos.
2. Se valoraron diversos modelos de gestión de riesgos empleados en el ámbito internacional, que comparten características similares con los que se pretende hacer más comprensible el modelo COSO.
3. Se construye el procedimiento metodológico basado en el modelo Instructivo Mapa de Riesgos por tener características fáciles de comprender, aplicar, y adaptar a las condiciones de la legislación vigente en el país.
4. Fueron redefinidas la Misión y elaborada la Visión, pues constituyen el punto de partida para una gestión apropiada de los riesgos.
5. Existe un alto grado de desconocimiento por parte de los cuadros y trabajadores de los procedimientos para establecer el componente Gestión y Prevención de Riesgos, como resultado del diagnóstico.
6. Quedaron definidos los Objetivos de Control en la entidad.
7. Los resultados de la aplicación de la herramienta, muestra que entre los riesgos más peligrosos por la afectación económica se encuentran los grupos clasificados de cumplimiento, financiero y de tecnología, los que muestran la probabilidad de ocurrencia alta y si se producen pueden tener un impacto catastrófico y una alta afectación económica de \$ 393 163 para el Organismo.
8. El impacto general de todos los riesgos si llegasen a materializarse puede provocar una afectación económica de \$ 780 499 .00 pesos.
9. El proceso de actualización del Plan de Prevención no es hoy en esta entidad un proceso iterativo y sistemático, lo que evidencia contundentemente que los riesgos no se administraban.

RECOMENDACIONES.

1. Que el Consejo de Dirección estudie los resultados del trabajo como una acción de capacitación para cuadros y trabajadores.
2. Establecer la utilización de esta herramienta para la mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad.
3. Perfeccionar el componente Gestión y Prevención de Riesgo a partir de los resultados del trabajo.
4. Actualizar el Plan de Prevención en la entidad teniendo en cuenta los resultados de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016-2021 aprobado en el VII congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Julio del 2016. Lineamiento 7, 270 página 7 y 56.
2. Fernández Sánchez Julio A. "Fundamentos Teóricos que sustentan la propuesta de diseño de un Modelo para la Administración de Riesgos. Msc. Ing., Profesor Asistente, Fum —Aida Pelayoll, Área De Gestión Empresarial Canec S. A Ayllón E / Coronel Verdugo Y Calzada, Cárdenas, Matanzas 2011.
3. Periódico Granma 27 de abril "Actualidad Económica y Social del País" p.3 2018.
4. López, C. (2008). Auditoría y control interno. [en línea], Cuba. Disponible en: <<http://www.GestioPolis.com>> [Consulta: noviembre 20, 2010].
5. Rivero, A. (2008). Antecedentes y Evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. [en línea], Cuba. Disponible en: <<http://www.monografias.com>> [Consulta: abril 12, 2010].
6. James A. Cashin, Paul D. Neuwirth y John F. Levy, Enciclopedia de Auditoría. Editorial Océano Barcelona. 1999.
7. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.
8. Chapman, W. (1965) Auditoría, sindicatura de sociedades anónimas y eficiencia directiva. Tomo I. Argentina. p. 105.
9. Patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (1971). Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria. p. 20).
10. Segunda Convención Nacional de Auditores Internos (1975). Ensayo República de Argentina. p.22.
11. Fowler. E. (1976) Tratado de Auditoría, Editada. Contabilidad Moderna, Buenos Aires. p.53.
12. Marco Integrado del Control Interno (1999) "(Framework Internal Control Integrated) Monografías.com). p. 11.
13. Coopers y Librand (1992). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO) sección primera. p.23.
14. Rivero, A (2005). Sistema de Control Interno par alas Facultades de Contabilidad y Finanzas, Economía y Filosofía e Historia. Tesis Doctoral. Universidad de la Habana p.10-14.
15. Coopers y Librand (1992). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO) .p.8.
16. "Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado Técnicas de Aplicación" (2004).p.6.
17. Ariamna Rivero Bolaños 2008. ariamna@fcf.uh.cu.
18. Resolución No. 013 de 2003 del Ministerio de Auditoría y Control.
19. Resolución No. 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.
20. Resolución No 60/11, Contraloría General de la República Normas del Sistema de Control Interno, Capitulo 1. Disposiciones Generales. p.1.
21. MSc. Echemendía Tocabens Belkis, "Peligro y Factores de Riesgos" Instituto Nacional Higiene, Epidemiología y Microbiología, Revista cubana de Higiene y Epidemiología 2011, La Habana, Cuba.
22. MSc. Fernández Sánchez Julio A. "Fundamentos Teóricos que sustentan la propuesta de Diseño de un Modelo para la Administración de Riesgos" CANEC 2011. CD de monografías Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
23. MSc. Tablada Quiñones Nidia "Proyecto de Mapa de Riesgos en una institución Bancaria" Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana (ISSN 1696-8352), No 167, mayo de 2012.
24. Zon Pérez Mavis 2013 "Diseño de los componentes Ambiente de Control y Gestión y Prevención de Riesgos con enfoque basados en procesos en el Instituto de Ciencias y Tecnologías de Materiales" UH. 2013 monografías.
25. De Lara, Alfonzo (2005) Medición y Control de riesgos financieros, Tercera Edición, Editorial, Mexico. Pag.13.
26. Ortiz, Yamila (2012) Estudio teórico acerca del Control Interno y el Componente de Gestión y Prevención de Riesgo. Pág. 5.
27. Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, (1998). "El Rol del Gerente de Riesgos en una organización", Mayo.

28. Schmidheiny, Thomas CEO, Holderbank. (2002).
29. Arthur Andersen. 2003. Gestión Integral de Riesgos Empresarios. Resumen del libro Estrategias para vincular el riesgo con la oportunidad de James W. De Loach. Publicado por Financial Times Prentice Hall bajo el título Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity.
30. Arthur Andersen. 2003. Gestión Integral de Riesgos Empresarios. Resumen del libro Estrategias para vincular el riesgo con la oportunidad de James W. De Loach. Publicado por Financial Times Prentice Hall bajo el título Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity.
31. COSO 2004. ERM Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Gestión del Riesgo Corporativo – Estructura Integrada), Pricewaterhouse Coopers LLP.
32. "Instituto de Auditores Internos" IIA. (2005).
33. Gonzalo Méndez, L; Valle Calleyro, E. (2006). Maestría en Procesos Gerenciales. Gestión de procesos. Universidad de La Habana, p. 5 y 6.
34. "Resolución 60/2011 Contraloría General de la República anexo 1 Glosario de Términos".
35. García, María. (2009) Los Mapas de Riesgos. Conceptos y Metodología para su elaboración.
36. Rodríguez López Manuel, Piñeiro Sánchez Carlos, De Llano Monelos Pablo, Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. Finanzas y Sistemas de Información para la Gestión (FYSIG). Facultad Economía y Empresa Universidad de A Coruña. Revista Atlántica de Economía – Volumen 2 – 2013.
37. 4258-mapa-de-riesgos-y-su-importancia-en-una-Asesoría y consultoría en Gestión de Calidad e implementación Modelo Estándar de Control Interno Mecí y NTCGP 1000.auditoria.<https://sites.google.com/site/mecicalidad/mapa-de-riesgos-control-interno>.
38. Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (2008). Mapa de Riesgos Instructivo Versión 3. Oficina de Control Interno. Bogotá, Agosto 2008.p.6.
39. García, María. (2009) Los Mapas de Riesgos. Conceptos y Metodología para su elaboración.
40. Cuesta A. (1990). Organización del Trabajo y Psicología Social. La Habana. Editorial Ciencias. p. 19.
41. Norma Cubana 49. (1981) Control de la Calidad. Modelo de Experto. La Habana: Editorial Oficina Nacional de Normalización NC. p. 12.
42. Villanueva Chang, J. Alberto "Mapas de Riesgos y su importancia en auditoría" artículo publicado en el blog de NahunFrett – Colaborador de Auditool. <http://naunfrett.blogspot.com/>.

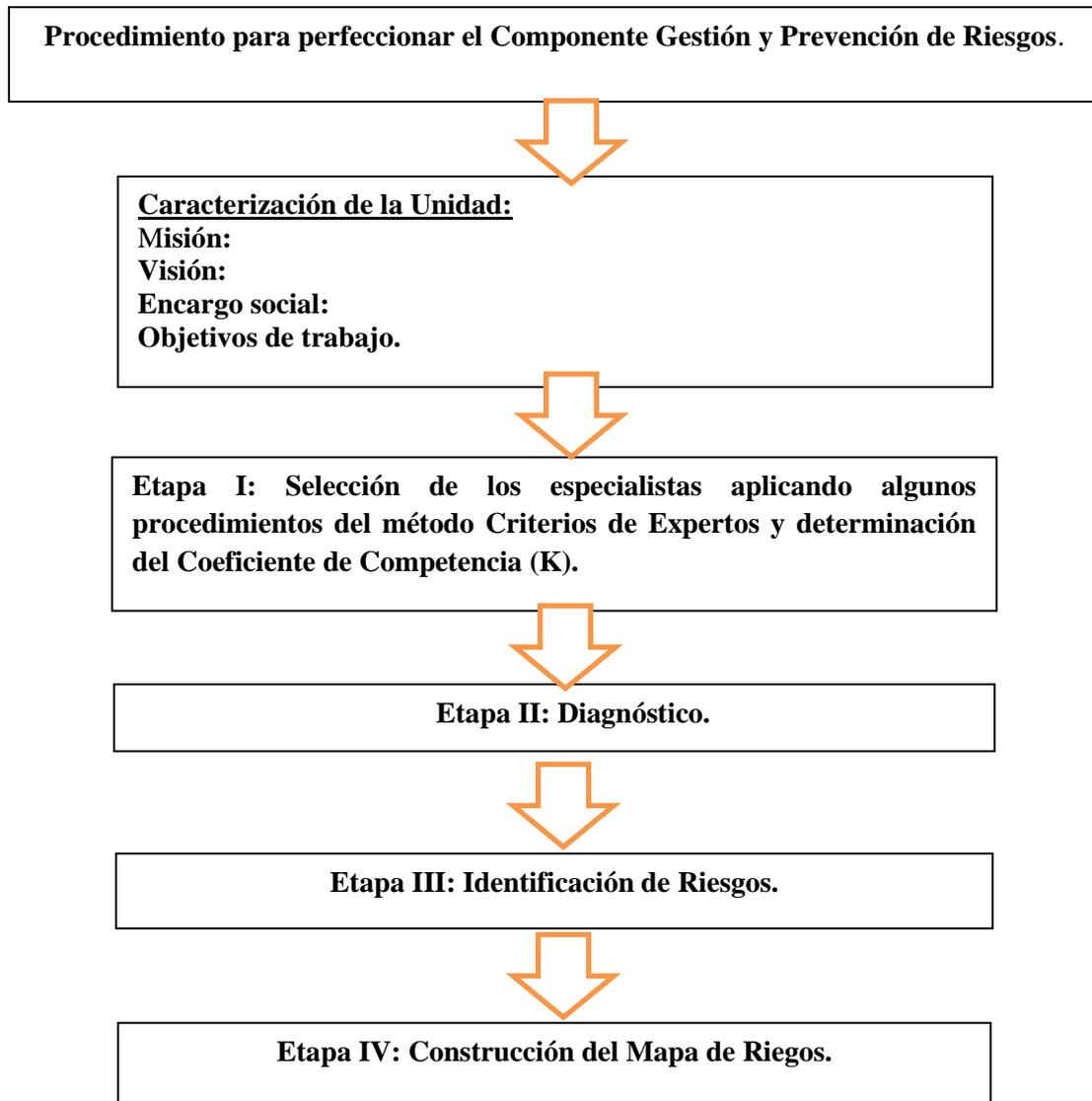
BIBLIOGRAFÍA.

1. Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016-2021 aprobado en el VII congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Julio del 2016. Lineamiento 7, 270 pagina 7 y 56.
2. Capote Cordovés G. El control interno y el control. Economía y Desarrollo 2001;129(2). <http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf
3. Capote Cordovés Gabriel. Revista "Auditoría", Ministerio de Auditoría y Control. Vol. I, No 1, Mayo – Agosto Año 2000, pág. 22
4. Capote Cordovés Gabriel. "El Control Interno y el Control", Revista "Auditoría y Control", Ministerio de Auditoría y Control. Vol. I, No 1, Mayo – Agosto Año 2000, pág. 22.
5. Chacón Paredes, Vladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. www.gestiopolos.com.
6. Chacón Paredes, Vladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. www.gestiopolos.com

7. Control Interno. II Programa de preparación económica para cuadros. Material de consulta. La Habana: CECOFIS, 2005.
8. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297-2003.
9. DespaigneJustiz, Yoanna. "Consideraciones Generales para el Control Interno en la actividad de Precios". Tesina de Especialidad de Finanzas Públicas. La Habana, 2011.
10. Fernández, Yamile. El control evita descontrol. www.google.com
11. Folleto curso "El Plan de Prevención, Herramienta Estratégica Contra la Corrupción". Página 72
12. Folleto Curso Herramientas para El Control y la Prevención... Ministerio De Auditoría y Control. página 81.
13. Folleto Sistema de Control Interno. Selección de Temas Parte II. Páginas 1 – 18.
14. Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnica de Aplicación. Septiembre 2004.
15. Gómez, Giovanni E. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno www.gestiopolis.com
16. Guía de autocontrol general 2016.
17. Indicaciones metodológicas de Control Interno 2017.
18. Informe COSO – ERM páginas 12 – 13; 32 – 36
19. Instituto Nacional de Medicina Legal. Instructivo Mapa de Riesgos. Oficina de Control Interno. Bogotá, Agosto 2008. Pag.7, 12-13,15-16,19-20.
20. Ley No. 107 / 09: "Ley de la Contraloría General de la República de Cuba", de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Cuba.
21. Los nuevos conceptos de control interno.(INFORME COSO), Coopers and Lybrand.
22. Mapa de riesgos control interno - meci-calidad (...) Asesoría y consultoría en Gestión de Calidad e implementación Modelo Estándar de Control Interno Meci y NTCGP 1000. <https://sites.google.com/site/mecicalidad/mapa-de-riesgos-control-interno>
23. Marco Integrado del Control Interno (1999) "(Framework Internal Control Integrated) Monografías.com). Pág. 11.
24. Martínez Calderín L. El control interno: un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. <<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH6e54/32a38a83.dir/doc.pdf>
25. Ministerio de Auditoría y Control.2002. Revista Auditoría y Control No. 5.Artículo"Control Interno, Análisis de Riesgo". La Habana. Cuba.
26. Norma NTCGP: 1000:2004, el Modelo Estándar de Control Interno MECI: 1000:2005 y la Guía de "El Control Interno y el Control", de
27. Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
28. Programa de Preparación Económico para Cuadros, 2005, Material de Consulta Edición para el segundo programa. Pagina20.
29. Quintana Cabrales, Alcides. ¿Qué es el Control Interno? www.google.com.
30. Resolución No 13 del Ministerio de Auditoría y Control (2003), contra la corrupción y las ilegalidades. La Habana. Cuba
31. Resolución No. 60 / 11 de la Contralora General de la República de Cuba. Cuba.
32. Rodríguez López Manuel, Piñeiro Sánchez Carlos, De Llano Monelos Pablo, Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. Finanzas y Sistemas de Información para la Gestión (FYSIG).Facultad Economía y Empresa Universidad de A Coruña.

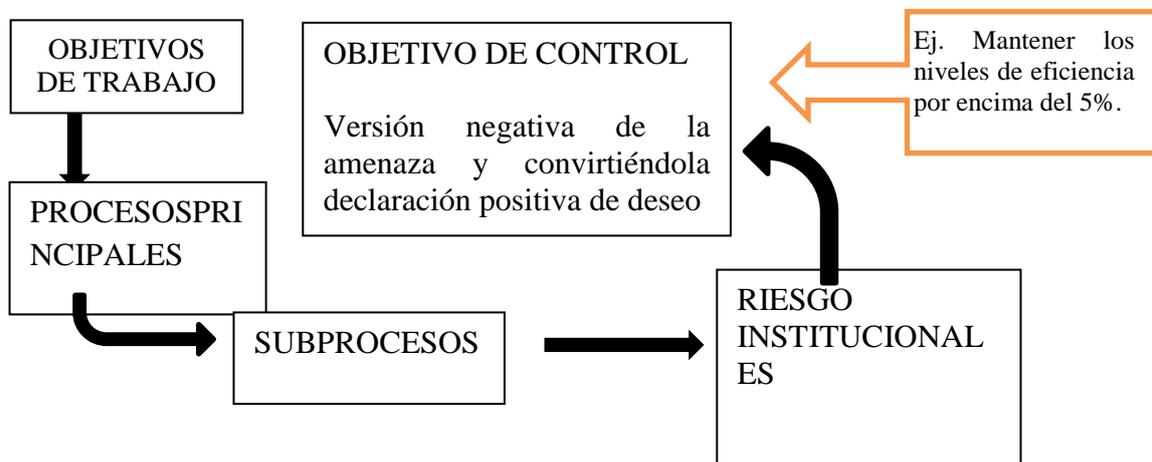
33. Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, (1998). "El Rol del Gerente de Riesgos en una organización", Mayo.
34. Sistemas de información para el economista y el contador páginas 350 – 386.
35. Tablada Quiñones Nidia Luisa Tesis para optar por el título académico de máster. 2014
36. Tesis para optar por el título académico de máster Mavis. Cuerpos legales que sustentan la gestión de riesgo en Cuba, (...). 30 marzo. 2014.
37. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y auditoría "Propuesta del diseño de un manual de Control Interno Administrativo y Contable para el área de contabilidad de la Universidad Politécnica Salesiana".2012, pagina 42.
38. Toledo Cartes JE. El control interno de la administración: modernización de los sistemas como una emergencia. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre de 2003. <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/110/art/art19.pdf>
39. Tutorial Manual de Organización México. e Administración del Riesgo, tercera edición abril 2006.
40. Wood Fonseca Guillermo" El Control es el hombre",. Revista "Auditoría", Ministerio de Auditoría y Control. No 4 Año 2001, pág. 37.
41. Wood Fonseca Guillermo, Revista "Auditoría", Ministerio de Auditoría y Control. No 4 Año 2001, pág. 37.

Anexo 1



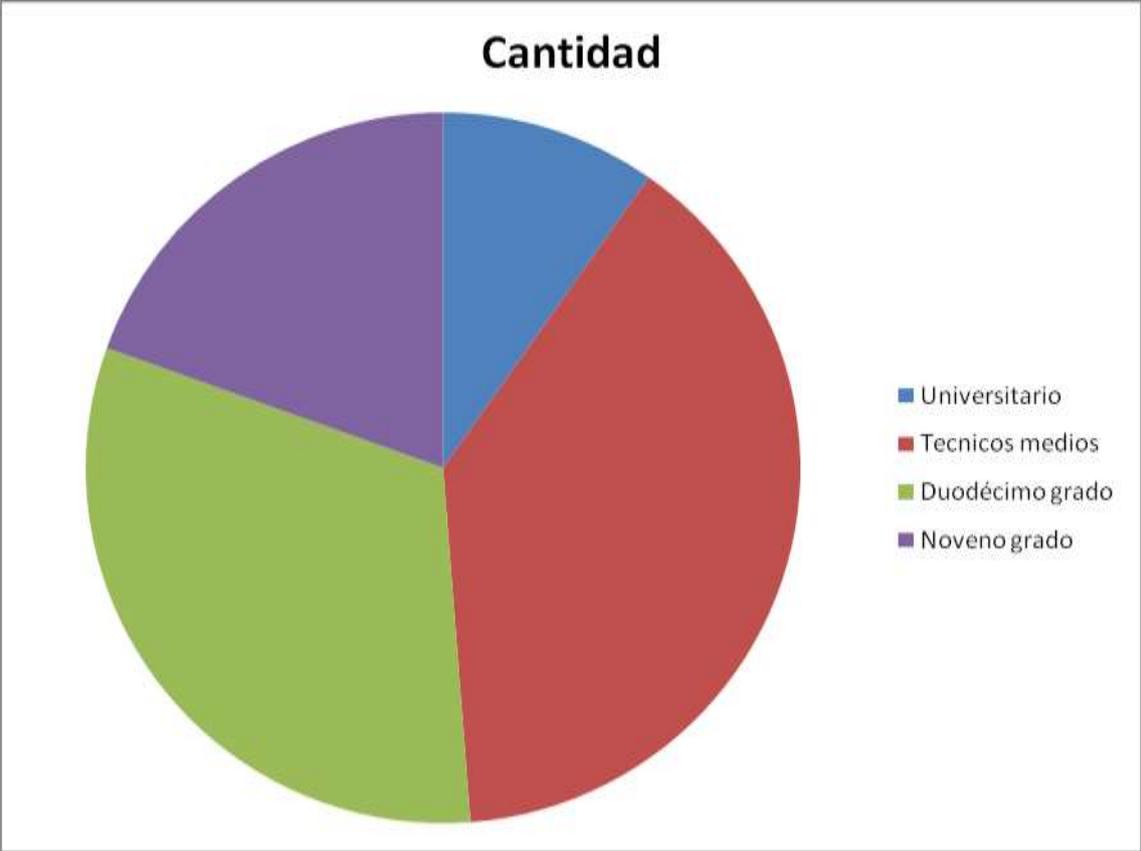
Anexo 2

Proceso de elaboración de los Objetivos de Control:



Anexo

Nivel de escolaridad que predomina en el centro.



ANEXO 5

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO PARA PROPAGANDA:

Estimado(a) trabajador(a):

El Sistema de Control Interno constituye una de las prioridades para lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es por eso que se desarrolla una investigación relacionada con el tema que permitirá perfeccionar la implementación del control interno y sus componentes, en particular el de Gestión y Prevención de Riesgos.

Con el objetivo de diagnosticar la situación actual que presenta este componente, se le solicita su contribución para responder las siguientes preguntas. Sus criterios serán muy valiosos para validar las propuestas.

Muchas gracias.

DATOS PERSONALES:

Área de trabajo: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Nivel escolar vencido: ___ Nivel Superior ___ Nivel Medio ___ Obrero Calificad _____

La siguiente definición de:

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

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR MU %	SI	NO	No Se
	Pregunta: COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.			
	a) Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio.			
1	Se incorpora al análisis de los riesgos las debilidades identificadas en los procesos de autoevaluación y auditorías.	20		80
2	Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo.	56	44	
3	Participan los trabajadores en el diagnóstico de riesgos y objetivos de control.	16	76	8
4	Existe en el centro una cultura de gestión de riesgos:			
	❖ Se evalúan los riesgos (frecuencia de ocurrencia e impacto).		100	
	❖ Se realizan actividades de control para evitar o reducir esos riesgos.	50	50	
	❖ Se analizan los resultados de las actividades del control y se toman medidas.	28	72	
	b) Norma: Determinación de los objetivos de control.			
5	Están identificados por áreas los objetivos estratégicos			100
6	Se encuentran identificados los objetivos específicos a controlar a partir de la identificación de los riesgos y las principales vulnerabilidades.		100	
7	Los trabajadores participan en el diagnóstico y determinación de los objetivos de control y se deja evidencia documental.	28	72	
8	El diagnóstico de los objetivos de control se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos presidida por la máxima autoridad del lugar y dirigente sindical.	12	88	
9	Son considerados objetivos de control sistemático:			
	❖ Uso adecuado de los útiles y herramientas.	100		
	❖ Protección de los Activos Fijos Tangibles (AFT).	100		
	❖ Se tienen identificados los inventarios ociosos.	16	84	
	❖ Se tienen identificados los inventarios de lento movimiento.	16	84	
	❖ El Sistema de Control Interno es conocido por los trabajadores.	20	80	
	❖ Los trabajadores conocen el Plan de Prevención de Riesgos (PPR).	20	80	
	c) Norma Prevención de Riesgos			
9	Está elaborado el Plan de Prevención a partir de los riesgos y objetivos de control.		100	
10	Constituye el Plan de Prevención de Riesgo un instrumento de trabajo para la dirección del centro.	20		80
11	Existen indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no estén identificadas en el Plan de Prevención de Riesgo como posibles manifestaciones.		100	
12	Se analiza y actualiza sistemáticamente el Plan de Prevención de Riesgo con la participación de los trabajadores.	24	76	

ANEXO 6

FORMATO PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS LA UNIDAD DE PROPAGANDA.

Datos personales del entrevistado:

Nombre y Apellidos:

Área de trabajo: Edad:

Cargo que ocupa:

Calificación profesional: Años de trabajo en Propaganda:

Nivel superior

Nivel medio

Obrero calificado

Componente Gestión y Prevención de Riesgos: Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las entidades para alcanzar sus objetivos.

PREGUNTAS:

1) ¿Cuáles son los objetivos del Sistema de Control Interno?

2) Considera que el Sistema de Control Interno está enfocado hacia los objetivos estratégicos. ¿Por qué?

3) Conoce como se hace el proceso de levantamiento de los riesgos.

4) Son evaluados en la entidad los riesgos por el Comité de Prevención y Control. ¿Cómo es el método de trabajo de este órgano?

5) Son tratados con frecuencia en los Consejos de Dirección temas relacionados con los riesgos en el centro, qué acuerdos se adoptan.

6) Es utilizado como una herramienta de trabajo, por el Consejo de Dirección el Plan de Prevención de Riesgos. Argumente su respuesta.

7) Conoce los riesgos más importantes, su frecuencia, el daño económico que puede provocar si se materializa.

ANEXO No. 7

ENCUESTA

Encuesta aplicada a posibles expertos y los resultados alcanzados para determinar su coeficiente de competencia (K).

Estimado colega:

Por su formación, experiencia, conocimientos y los resultados alcanzados en su labor profesional, usted ha sido seleccionado para evaluar los resultados teóricos de la investigación realizada, por lo que se solicita su colaboración y más sincera opinión para responder marcando con una (X) los aspectos que integran la siguiente encuesta:

La tabla posee una escala de 0 – 10 para que usted seleccione según su valoración, el nivel de conocimiento que posee sobre el tema.

Aspectos a evaluar:

1. Análisis teóricos realizados sobre los riesgos.
2. Conocimiento que posee de los tipos de riesgos que existen en la Institución.
3. Levantamiento de riesgos realizado en su área de trabajo.
4. Experiencia obtenida en el levantamiento de riesgos.
5. Trabajos de autores nacionales consultados sobre los riesgos.
6. Trabajos de autores extranjeros consultados sobre los riesgos.
7. Conocimiento del estado actual del tratamiento de los riesgos en el país.
8. Conocimiento del estado actual del tratamiento de los riesgos en el extranjero.
9. Percepción que posee para detectar los riesgos.
10. Consecuencia del impacto al producirse el riesgo.

Gracias por su participación

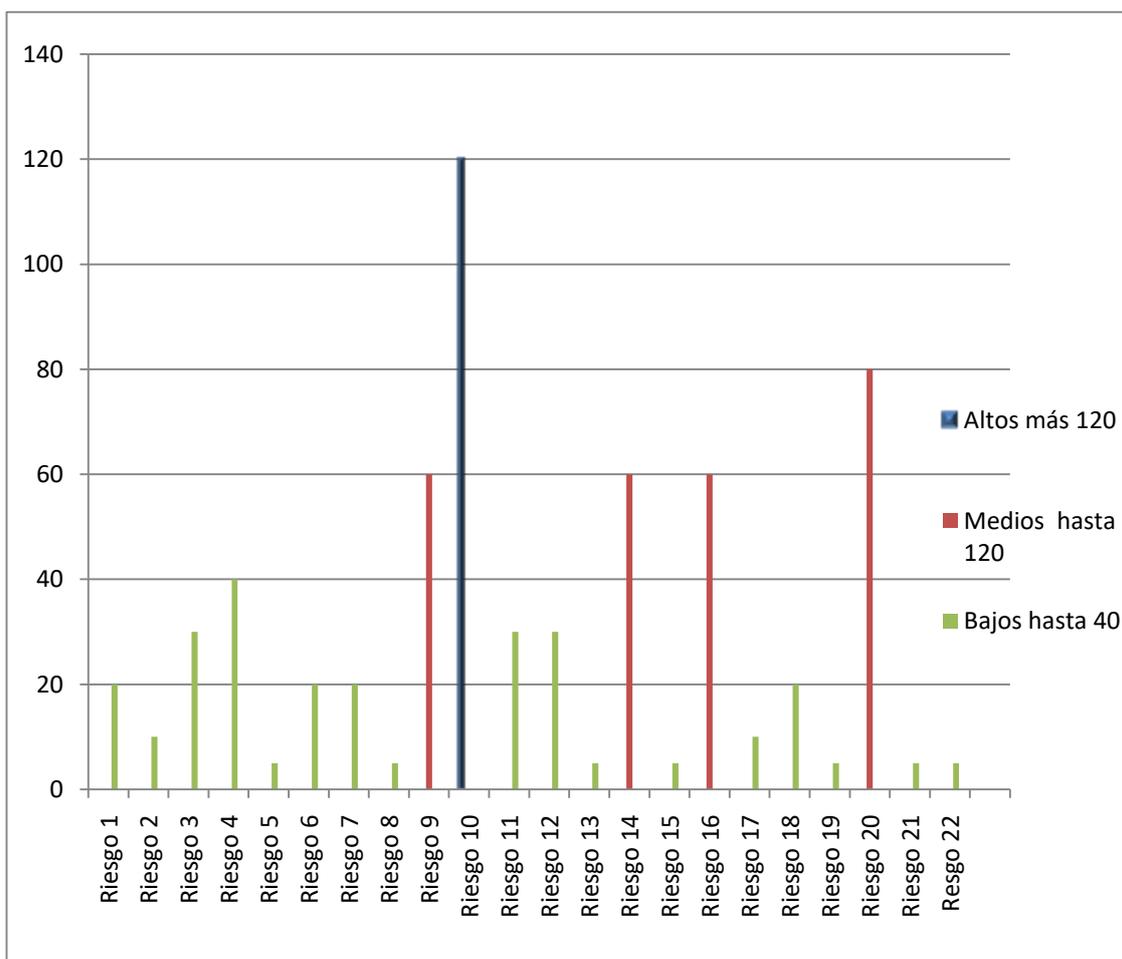
ANEXO No. 8

A continuación se realizó la autovaloración a partir del grado de influencia, que sobre los conocimientos que usted tiene de los riesgos, han tenido cada uno de los criterios o fuentes de argumentación, como soporte o justificación al número marcado por usted en el anexo 7. Para ello marque con una (X), en las categorías mostradas según corresponda, en **A** (alto), **M** (medio) o **B** (bajo), el grado de influencia que usted considera ha ejercido cada una de las fuentes o criterios con la obtención del conocimiento.

No.	Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada fuente por categorías. %		
		Alto	Medio	Bajo
1	Conocimientos adquiridos en estudios pre-grados.	5	25	70
2	Conocimientos adquiridos en estudios de post-grado, fundamentalmente diplomados.	45	30	25
3	Conocimientos adquiridos por la determinación de los riesgos.	70	20	10
4	Conocimientos adquiridos por las disposiciones vigentes relacionadas con el tema.	40	35	25

Gracias por su participación

Anexo 9 Mapa de Riesgo



Anexos 10

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS.

No.	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS
1	Administración.	Incumplimiento de los objetivos trazados para el período.	Incumplimiento de los resultados del año.	Establecer los criterios de medidas y su chequeo frecuente.	Director.	Administrador	Mensual.
2	Administración.	Conducta inadecuada de cuadros y dirigentes.	Manifestaciones de corrupción e ilegalidades.	Estudio del Código de Ética.	Director.	Administrador	Permanente.
3	Comercial.	Incumplimiento de los planes de compra y gestión.	Poco aseguramiento para las producciones.	Establecer una estrategia para el aseguramiento	Director.	Jefe de Comercial.	Semanal.
4	Recursos Humanos.	Oferta de trabajo con menos tensión, mayores ingresos y mejores condiciones de trabajo.	Pérdida del personal más calificado.	Mejorar el sistema de atención al hombre.	Administrador.	Jefe Recursos Humanos.	Permanente.
5	Contabilidad.	Tener desactualizado el manual de contabilidad y las normas.	Aumento de los errores y resultados deficientes en las acciones de control.	Mantener actualizada el manual de normas y procedimientos.	Administrador.	Jefe Contabilidad.	Trimestral.
6	Recursos Humanos.	No completamiento	Incumplimiento de las producciones y	Perfeccionar la política de	Administrador.	Jefe Recursos	Permanente.

		o de la plantilla aprobada.	extensión del periodo de realización.	captación de personal.		Humanos.	
7	Contabilidad.	Operaciones contables con errores.	Contabilidad no confiable.	Elevar el sistema de capacitación en el puesto de trabajo y su control.	Administrador.	Jefe Contabilidad.	Permanente.
8	Contabilidad.	No tener segura la documentación	Pérdida de la información.	Garantizar las medidas de seguridad y protección necesarias.	Administrador.	Jefe Contabilidad.	Permanente.
9	Recursos Humanos.	Inadecuada selección del personal.	Personal que no cumple con los requisitos para el puesto, baja productividad y calidad del trabajo.	Cumplir con los requisitos del puesto.	Administrador.	Jefe Recursos Humanos.	Permanente.
10	Administración.	Violaciones de la seguridad y protección	Pérdida de recursos materiales y financieros.	Garantizar la custodia apropiada.	Director.	Administrador	Permanente.
11	Comercial.	Realizar incorrectamente e la facturación de los trabajos contratados.	Incremento del ciclo de cobro. Pérdidas de recursos financieros.	Acciones de control del cumplimiento de lo establecido.	Director.	Jefe de Comercial.	Permanente.
12	Contabilidad.	Utilización inadecuada de los presupuestos nominalizados otorgados.	Violaciones de la política financiera. Incumplimiento de actividades por falta de financiamiento.	Acciones de control del cumplimiento de lo establecido.	Administrador.	Jefe Contabilidad.	Permanente.
13	Contabilidad.	Operación de nóminas indebidas.	Desvío de recursos financieros por salarios indebidos.	Chequeo periódico.	Administrador.	Jefe Contabilidad.	Permanente.
14	Contabilidad.	Cuentas por Cobrar fuera de términos.	Baja disponibilidad de efectivo.	Mejorar gestión de cobros.	Administrador.	Jefe Contabilidad.	Permanente.
15	Administración.	Uso inadecuado del transporte y combustibles.	Incumplimiento de actividades fundamentales.	Mayor exigencia en el control de los recursos.	Director.	Administrador	Permanente.
16	Administración.	Equipos eléctricos y de tecnología sin protección.	Pérdidas de servidores e información. Incremento del gasto de mantenimiento y reparación.	Acciones encaminadas a proteger tanto de eventos internos como externos.	Director.	Administrador	Permanente.
17	Recursos Humanos.	Incremento de los accidentes de trabajo.	Incrementó de los gastos en seguridad y salud.	Cumplimiento de las medidas de seguridad y salud.	Administrador.	Jefe Recursos Humanos.	Permanente.
18	Comercial.	Contratos indebidos, incompletos o inexistentes.	Extensión del ciclo de cobros. Violaciones del ordenamiento jurídico.	Chequeo frecuentes del sistema de contratación.	Director.	Jefe de Comercial.	Mensual.
19	Contabilidad.	Incumplimiento con el fisco por no aportar lo normado.	Multas de altas cuantías.	Chequeo frecuente de los compromisos con el fisco.	Administrador.	Jefe Contabilidad.	Mensual.
20	Administración.	Riesgo relacionado con el entorno incendios y eventos externo naturales.	Situaciones catastróficas con grandes pérdidas para la entidad.	Cumplimiento exhaustivo del plan contra catástrofes.	Director.	Administrador	Anual.
21	Producción.	Favorecer a terceros.	Existencia de irregularidades y baja calidad de la producción.	Chequeo permanente de la calidad de la producción.	Director.	Jefe Producción.	Permanente.
22	Producción.	Desvío de los recursos asignados.	Faltantes de recursos.	Actividades de control preventivas.	Director.	Jefe Producción.	Permanente.