

Centro Universitario de Sancti Spíritus
“José Martí”

FACULTAD CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO EN TÉCNICAS AVANZADAS DE
DIRECCIÓN



TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MASTER
EN DIRECCIÓN

Titulo: “Diseño e implementación de un procedimiento de Administración de riesgos en la UEB Transporte del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro”.

Autor: Lic. Yamilee Gómez Mesa.

Tutor: Dr . Osvaldo Romero Romero.
MSc Fernando Jesús La Rosa Álvarez.

Sancti Spíritus
2006-2007

CONTENIDO	PAGINA
Resumen	
Introducción	1
Capitulo I. Marco teórico referencial de la investigación	6
1.1 Introducción	6
1.2 El control interno, Antecedentes. Sus componentes	7
1.2.1 Componentes del sistema de control interno	12
1.3 Importancia de la administración de riesgos	13
1.4. Eficiencia en la explotación del Transporte	21
1.5. El Transporte, su utilización e indicadores que miden su eficiencia	23
1.6. Interrelación de la administración de riesgos y la eficiencia en la explotación del transporte	32
1.7. Problemática en al UEB Transporte	33
1.8. Conclusiones	33
CAPITULO II: Procedimiento para la administración de riesgo	34
2.1 Introducción	34
2.2 Procedimiento general y específico para administrar riesgos	34
2.3 Etapa No 1: Diagnostico de la Organización	36
2.4 Etapa No 2: Respaldo de la Dirección	44
2.5 Etapa No 3: Desarrollar la política organizacional	44
2.6 Etapa No 4: Comunicar la política.	44
2.7 Etapa No 5: Administrar riesgos a nivel organizacional	44
2.8 Etapa No 6: Valorar los resultados	56
2.9 Conclusiones.	56
CAPITULO III: Implementación del procedimiento en la UEB Transporte del CAI Sur del Jíbaro	58
3.1 Introducción	58
3.2 Implementación del procedimiento general y específico para administrar	58

riesgos la UEB Transporte del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro.	
3.2.1 Etapa de diagnostico de la organización	58
3.2.2 Respaldo de la dirección	65
3.2.3 Desarrollo de la política organizacional	65
3.2.4 Comunicar la política	66
3.2.5 Aplicación del procedimiento Específico para administrar riesgos	67
3.2.6 Etapa No 6 Valorar los resultados comparando comportamiento de indicadores antes y después de la implementación.	74
3.3 Beneficios de la implementación del procedimiento en la UEB Transporte perteneciente al CAI Sur del Jíbaro.	78
3.4 Conclusiones	78
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Bibliografía	81
Anexos	

Resumen

El objetivo general de la investigación es la implementación del procedimiento para Administrar los riesgos e incrementar la eficiencia en la explotación del transporte en la UEB Transporte del CAI Arroceros Sur del Jíbaro. Se confecciona el marco teórico-referencial a partir del análisis de la literatura sobre Administración de riesgo y eficiencia en la explotación del Transporte. Los procedimientos hallados se analizaron proponiéndose un procedimiento general con un procedimiento específicos para Administrar riesgo e incrementar la eficiencia en la explotación del transporte, el mismo transita por seis etapas las que se someten en todo momento al control y supervisión: El Procedimiento inicia con la fase de **Recopilación y análisis de la información** donde se realiza un Diagnóstico de la Unidad, analizándose las características de esta, se realiza un análisis del micro y microentorno, se aplica un procedimiento específico donde se determinan los indicadores para medir eficiencia en la explotación del transporte. En la fase de **Planificación y ejecución** se busca el compromiso de la dirección, se establecen y comunican las políticas y se aplica un procedimiento específico para la administración de riesgos.

La última fase es la **valorativa**, encargada de medir el comportamiento de los indicadores seleccionados de eficiencia en la explotación del transporte y tomar las acciones correctivas. Seguidamente se implementó el procedimiento en la UEB Transporte del CAI Sur del Jíbaro, alcanzándose un incremento de la eficiencia en la explotación del transporte, Se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que muestran la importancia de esta Tesis de Maestría.

Introducción

En los últimos años, se ha dedicado una atención creciente al control interno por parte de los auditores, gerentes, contadores y legisladores de todo el mundo lo cual es consecuencia de la necesidad de buscar herramientas eficaces para poner coto a la creciente oleada de pérdidas, tanto financieras como de recursos, que han sufrido las empresas.

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. A nivel internacional tres documentos emitidos recientemente son el resultado de los esfuerzos continuos para definir, evaluar, reportar y mejorar el control interno. Estos son:

COBIT (Control Objectives for Information and related Tecnología) de la Information Systems Audit and Control Foundation.

SAC (Systems Audit ability and Control) del Institute of Internal Auditors Research Foundation,

COSO - Internal Control - Integrated Framework del Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way

En Cuba la Resolución 297/03 del Ministerio y [Precios](#) de [Finanzas](#) emitida en el año 2003 es la que regula todo el proceso para la implantación del control Interno en las Empresas y Entidades del país. La Evaluación de Riesgos es uno de los componentes que integran este proceso.

Gestionar los riesgos eficientemente constituye hoy en día una preocupación de la alta gerencia, según afirma Bernens (1997):" la grieta pequeña más grande en la armadura corporativa es la dirección de riesgos". La gestión de riesgos se facilita cuando las entidades desarrollan sus actividades sobre la base de sistemas de control interno acorde con las exigencias actuales. Los sistemas de control interno son una premisa fundamental para que las organizaciones funcionen de tal manera que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Son millonarias las pérdidas que le han ocasionado la falta de controles adecuados a no pocas organizaciones económicas en todo el mundo.

Hoy en día la administración de riesgos, en el ámbito económico financiero, se inserta dentro de un proceso conocido como Control Interno. El control interno es un concepto universalmente conocido que ha carecido por mucho tiempo de un marco referencial común. Antiguamente los

sistemas de control interno se limitaban a las actividades de las áreas de contabilidad y finanzas sin vinculo ni relaciones establecidas, no se consideraba el control interno como un instrumento de gestión capaz de lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

La definición de control interno se entiende 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.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

Al mismo ritmo que evolucionó el control interno ha evolucionado el tratamiento de los riesgos; mundialmente, la tendencia de los años 90 con respecto a este fenómeno es la administración o gestión de los mismos dirigida fundamentalmente por la gerencia de las empresas. Actualmente se reconoce la adopción de una visión más ampliada del riesgo, propagándose la elaboración de estándares nacionales para su administración y el desarrollo de múltiples sistemas y programas de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica (Koprinarov, 2005).

La practica de la administración de riesgos cubana, se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico técnicas, que norman aspectos parciales de la actividad, como son la Defensa Civil, pero el rasgo peculiar de la Administración de Riesgos Cubana, ha consistido en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional y muy pocos han abordado el aspecto económico financiero, como expresión resumida del impacto de los riesgos, sobre la posición general del objeto analizado, de manera que en cuba la necesidad de la implantación y desarrollo de la administración de Riesgos es obvia,

En la resolución 297/03 a pesar de ser considerados los riesgos un componente esencial del control interno, la manera tan ambigua que este tema es desarrollado imposibilita una gestión eficaz de los mismos. Las definiciones y la variedad de términos no están expuestas con la suficiente claridad y definición común que permita a las entidades aplicar correctamente las normas comprendidas para esta actividad. En el componente evaluación de riesgos se enfatiza fundamentalmente en la identificación y evaluación de los riesgos, sin profundizar o facilitar su gestión que es la función más importante a desarrollar. Esta resolución no ofrece metodología o procedimientos que permitan engranar todas las normas comprendidas que puedan constituir un marco referencial común para que todas las entidades puedan gestionar efectivamente los riesgos a que están expuestas.

Buscando una integración y especialización en el uso del transporte del CAI Arroceros Sur del Jíbaro se tomó la decisión por la dirección de este de unificar o centralizar los Vehículos de carga en una sola base, para de esta forma dar un mejor servicio al resto de las unidades, hacer una mejor distribución de los recursos y disponer de un aprovechamiento más racional de la capacidad de carga.

Dando lugar así a la creación en el año 2000 de la UEB Transporte, nutriéndose esta de carros de más de 10tn y hasta 20tn que se encontraban en la unidad de Aseguramiento, así como los carros especializados para el tiro de arroz cáscara y otros cereales, las jaulas ganaderas, los carros refrigerados y la cisterna para la transportación de líquido, además de los ómnibus y grúa de izaje. Con este parque más la actividad de taller, chapistería y pintura, lavado, engrase y ponchera la UEB trabaja para satisfacer las necesidades del CAI.

Todo proyecto implica riesgos. Además, la aceptación del riesgo es esencial para el progreso y a menudo los fracasos son una parte fundamental del aprendizaje. Aunque algunos riesgos no se pueden evitar, el intentar reconocerlos y controlarlos no debe limitar las oportunidades de emplear la creatividad.

La experiencia de más de 5 años funcionando con esta estructura nos ha demostrado que hay que continuar trabajando para alcanzar cada día más eficiencia en el uso y control de transporte lo que nos permitirá lograr la utilización óptima de este medio, ya que en los momentos actuales, existen varias deficiencias en la operación, uso y control del parque existente entre estas dificultades podemos mencionar las siguientes **Situación problemática**, No existe un eficiente control de la hoja de ruta ya que estas no se entregan diariamente lo cual no permite hacer el cierre de ciclo con la secuencia que los exige los parámetros, además no se aprovecha al máximo capacidad de carga, aunque se han realizado las pruebas de carretera aun son insuficientes los controles en la parte de los índices de consumo, hay que decir que el parque con que contamos lleva muchos años de explotación y la carencia de recursos es una gran dificultad para hacer eficiente el transporte. Además del transporte medio pesado que hay en la UEB, existe una buena parte de este en otras unidades de la Empresa, los que no se explotan adecuadamente al estar prestando otros servicios tales como transportación de personal, servicio de taller, suministro de piezas e insumos y algunos casos uso administrativo, además no existe una estandarización de las marcas lo que hace muy difícil la adquisición de piezas de repuesto y una asistencia técnica especializada.

Consideramos estas deficiencias de estructuras como factores de riesgo los que pueden originar descontrol económico y constituir una brecha del control interno.

Teniendo en cuenta la aplicación de la RM 297 del 2003, constituyendo la mencionada ley el instrumento fundamental en la reducción de descontrol materiales así como una vía para frenar las actividades de corrupción que se derivan del descontrol económico en el transporte por todo lo antes expuestos nos proponemos investigar sobre este tema.

Planteamiento del Problema.

¿Cómo incrementar la eficiencia en la explotación del transporte mediante el diseño e implementación de un procedimiento para administrar los riesgos?

Objeto de investigación.

Control interno y economía.

Campo de acción.

Control interno y economía. En la UEB de transporte "CAI Sur del Jíbaro"

Independiente: Administración de riesgos

Dependiente: Eficiencia en la explotación del transporte

Objetivo general.

Diseñar e implementar un procedimiento para administrar los riesgos e incrementar la eficiencia en la explotación del transporte.

Objetivos específicos.

1. Realizar una amplia revisión bibliográfica sobre la temática de administración de riesgos y eficiencia del transporte que permita la elaboración del marco teórico referencial de la investigación.
2. Proponer un procedimiento general con sus procedimientos específicos para administrar riesgos e incrementar la eficiencia en la explotación del transporte.
3. Diseñar un procedimiento general con sus procedimientos específicos para administrar riesgos e incrementar la eficiencia en la explotación del transporte.
4. Implementar el procedimiento diseñado.
5. Valorar los resultados y proponer las acciones correctivas.

Hipótesis de la investigación

Si se diseña e implementa un procedimiento para administrar los riesgos en la UEB Transporte entonces se logrará incrementar la eficiencia en la explotación del transporte.

Tipo de investigación:

Se considera un **estudio exploratorio**, ya que se examina un tema que ha sido poco estudiado y que aún puede ser enriquecido con su estudio y profundización; **correlacional**: avalada porque se estudian los efectos que se logran en una variable al incidir en otra, en este caso se administran riesgos para incrementar los niveles de eficiencia en la explotación del transporte y **descriptivo** ya que se miden y evalúan diferentes parámetros que caracterizan las variables objeto de estudio.

Métodos y técnicas:

En la investigación se utiliza el método de análisis y síntesis, el histórico lógico, empírico y teórico.

La utilización de técnicas como la observación, encuesta y entrevista, análisis grupal y revisión de documentos y el uso de la computación permitirá tomar mayor información sobre el tema que se está tratando.

La investigación tiene **significación teórica** ya que se hace una amplia revisión bibliográfica y recopilación de información sobre administración de riesgo y eficiencia en la explotación del transporte, tiene **significación metodológica** ya que elige un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos, que permite administrar los riesgos en función de elevar la eficiencia en el transporte. Tiene **significación práctica** Desde el punto de vista práctico la investigación diseñará y aplicará un procedimiento que se lleve a la práctica y que contribuya al incremento de la eficiencia en la explotación del transporte. **significación económica** ya que

después de elegido e implementado este procedimiento se incrementara la eficiencia en la explotación del transporte y además aumentara la eficiencia en los indicadores económicos de la unidad, además se logra prevenir pérdidas en las que la unidad pueda incurrir por riesgos tanto planificados como imprevistos

Para la presentación del informe de la investigación, se estructuro en, una breve introducción donde se fundamenta el estudio desarrollado; el Capitulo I que contiene el marco teórico referencial que sustenta el trabajo; un Capitulo II que presenta la explicación del procedimiento general y el específico elegido por el investigador para administrar riesgos de manera que se incrementen los niveles de eficiencia en la explotación del transporte en la UEB Transporte del CAI Arrocerero Sur del Jíbaro; el Capitulo III que recoge las principales resultados obtenidos de la implementación del procedimiento general y específico, que corroboran la hipótesis formulada al inicio del estudio; las Colusiones; Recomendaciones y Anexos necesarios

1.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es confeccionar el marco teórico referencial de la investigación, donde primeramente se aborda la importancia de la administración de riesgos , continuando con cuestiones relativas a eficiencia en la explotación del transporte, seguidamente se expresan brevemente la interrelación de la administración de riesgos y la eficiencia en la explotación del transporte finalmente se plantea la problemática de la UEB Transporte., arribando finalmente a las conclusiones derivadas del estudio de la bibliografía consultada.



Figura No 1: Hilo conductor de la investigación, fuente de elaboración propia