



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“José Martí Pérez”

Procedimiento para la Gestión de Riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus

Informe final de la Especialidad en Contabilidad

Autora: Lic. Aylin Perdomo López

Sancti Spíritus, 2014



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“José Martí Pérez”

Procedimiento para la Gestión de Riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus

Informe final de la Especialidad en Contabilidad

Autora: Lic. Aylin Perdomo López

Tutor: MSc. Rafael Enrique Viña Echevarria, PA

Sancti Spíritus, 2014

Pensamiento

En prever está todo el arte de salvar."

José Martí

SÍNTESIS

La gestión de riesgos implica la identificación, evaluación y prevención de riesgos que atentan contra el logro de los objetivos y metas. Este grado de significatividad adquiere relevancia en el contexto de las entidades en perfeccionamiento empresarial, debido a la obligatoriedad que demanda el logro de la eficiencia de los servicios técnicos especializados en mantenimiento a motores de combustión interna, generadores, transformadores y calderas de los Grupos Electrónicos de Fuel Oil. La investigación tiene como objetivo implementar un procedimiento orientado a la gestión de riesgos, basada en la aplicación de herramientas que permitan su identificación y evaluación, para desarrollar el plan de prevención de riesgos, instrumento que permite con mayor efectividad, tratar y controlar los riesgos que afectan las actividades de cada uno de los procesos en la Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil. Para dar cumplimiento al objetivo general, se realizó una fundamentación teórica del proceso de administración de riesgos y su relación con el control interno, así como su expresión en las operaciones y procesos empresariales. Se caracterizó a la Unidad Empresarial de Base Mantenimiento Sancti Spiritus, desarrollándose un diagnóstico, con el empleo de los métodos empíricos, donde se obtuvo como resultado las causas que justifican las insuficiencias en la implementación del componente de riesgos, obteniendo un procedimiento para la gestión del riesgo que resultó ser efectivo a las condiciones de la entidad objeto de estudio, por los resultados evidenciados en cada uno de los subprocesos del componente gestión y prevención de riesgos.

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.	6
I.1 Antecedentes y evolución del Control Interno	6
I.2 Caracterización del Proceso Gestión y Prevención de riesgos	14
I.2.1 Clasificaciones de los riesgos	15
I.2.2 La Administración de Riesgos	17
I.2.3 Objetivos de la Administración de riesgos	18
I.3 Componente de gestión y prevención de riesgos según la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República	18
I.4 Consideraciones finales del capítulo	26
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA UEB MANTENIMIENTO SANCTI SPÍRITUS.	27
II.1 Caracterización de la Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrógenos de Fuel Oil	27
II.2 Diagnóstico del proceso de gestión y prevención de riesgo en la UEB Mantenimientos Sancti Spíritus	34
II.2.1 Resultados obtenidos en las acciones de control externo recibidas	35
II.2.2 Resultados obtenidos de las acciones de autocontrol	37
II.2.3 Resultado de la encuesta a los trabajadores de la UEB	38
II.3 Consideraciones finales del capítulo	41
CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE MANTENIMIENTO SANCTI SPÍRITUS.	42
III.1 Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos	42

III.1.1 Instrumentación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos	45
III.2 Implementación del procedimiento de gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento de Sancti Spíritus	47
III.2.1 Resultados de la aplicación del subproceso de identificación de riesgos	50
III.2.2 Resultados de la aplicación del subproceso de evaluación de riesgos	51
III.2.3 Resultados de la determinación de los objetivos de control	53
III.2.4 Resultados de la aplicación del subproceso de prevención de riesgos	55
III.3 Evaluación del proceso de implementación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos	55
III.4 Consideraciones finales del capítulo	58
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En los Lineamientos del VI Congreso del Partido, se plantea que la elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su Sistema de Control Interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. Esto implica elevar la responsabilidad y facultades en las entidades en perfeccionamiento empresarial, en el marco de la actualización del modelo económico cubano, como parte del fortalecimiento del sistema de control interno, haciendo imprescindible exigir con rigor el acatamiento a la legislación vigente.

Con el perfeccionamiento de los sistemas de control interno los beneficios que recibe la empresa cubana son muchos y con variados matices. Fortalecer la autoridad, el liderazgo y los valores éticos, un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance del Control Interno hacia todas las áreas de la entidad, una cultura en la gestión de los riesgos como instrumento para la toma de decisiones, fomenta la responsabilidad de todos los trabajadores para con el sistema, mejor organización del trabajo, al quedar establecidos los manuales de organización y procedimientos, el diseño de los puestos de trabajo, poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada trabajador poder diseñar actividades de control partiendo de las características de cada entidad y adecuarlos a los resultados de la gestión de sus riesgos, contribuir al autocontrol de los procesos.

En la medida que los cambios estructurales y funcionales han ido transformando los procesos, el control se ha convertido en un dinamizador que permite fluir esta dialéctica y a su vez se convierte en una cualidad que expresa el logro de la eficiencia y eficacia de las operaciones. Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por Committee of Sponsoring Organizations (COSO) es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas.

En consonancia con esta visión surge la contradicción de que el control interno no puede ser exclusivamente un problema que ha de encontrar solución a partir del control contable, financiero y administrativo, sino que debe extenderse a las diferentes áreas y procesos, de manera estratégica, y condicionado por un proceso de supervisión continua que estimule su transformación permanente.

Cuba no ha estado ajena a esta situación, donde también se han realizado diversas investigaciones que han derivado resultados significativos. De estos estudios iniciales y como parte de un proceso de reordenamiento normativo se redactó la Resolución 60 de la Contraloría General de la República en el 2011, donde se establecen las prioridades para la implementación de sistemas de control interno (SCI), en dos momentos esenciales: un primer momento para la preparación del personal y directivos, y un segundo momento para la implementación del SCI.

La implementación del SCI es un proceso que se orienta a la organización de los procedimientos que permiten el funcionamiento adecuado de las diferentes actividades y procesos que componen la empresa, el cual deviene en una necesidad y se expresa a partir de la estructura de la organización, las características identitarias y las condiciones del entorno.

En este proceso, son los riesgos, el rasgo que dinamiza, impulsa y motiva a la organización, sus directivos y trabajadores a establecer políticas y procedimientos de control para poder administrarlos en aras de ganar mayores niveles de eficiencia y eficacia.

La administración de riesgos en un marco amplio implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento estén alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta. Por otro lado los riesgos y oportunidades van siempre de la mano, y la clave es determinar los beneficios potenciales de éstas sobre los riesgos.

No existe en la experiencia cubana un soporte epistemológico que valide la esencia de los riesgos y las alternativas de solución dirigidas a su identificación y evaluación en el contexto empresarial desde la concepción administrativa de los directivos y hacia la dirección de la gestión de los diferentes procesos en los que se desempeña la empresa.

Los resultados científicos más relevantes han quedado al margen de la implementación, que precisa un profundo estudio de la realidad de la empresa como estructura dinámica que exige que se establezcan formas para ejercer control sobre todas sus actividades. Internacionalmente se aplican procedimientos, técnicas para la evaluación del riesgo, que permiten alcanzar una seguridad razonable al evaluar cualquier actividad relacionada con éstos.

El control interno es un proceso que se desarrolla en un ambiente de prevención, en el que participa todo el personal con la finalidad de permitir que la entidad alcance los objetivos propuestos (su gestión eficaz) con la menor incidencia de los riesgos. Si las acciones tomadas por los directivos y trabajadores durante el diseño e implementación no permiten identificar oportunamente la posibilidad del efecto negativo de los riesgos, o no indican a la dirección, durante la supervisión constante, las fisuras del sistema, el control interno diseñado no estará enfocado a la prevención dentro de la organización.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, así como la objetividad, novedad y actualidad del estudio de la administración de los riesgos se deriva el siguiente **problema profesional**: insuficiencias en la implementación del componente de gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus que influye en la efectividad de su sistema de control interno.

En este sentido y dando respuesta al problema formulado se propone como **objetivo general** implementar un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus que incremente la efectividad de su sistema de control interno.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se establecen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Desarrollar un estudio de las fuentes bibliográficas, normas y legislaciones relacionadas con el Sistema de Control Interno y su relación con la prevención de riesgos.
2. Diagnosticar el proceso de gestión y prevención de los riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus
3. Proponer un Procedimiento para la Gestión y Prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus
4. Contextualizar el Procedimiento de Gestión y Prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.

Son diversos los **métodos y técnicas** aplicables a este tipo de investigación, donde ha seleccionado del nivel teórico:

- **Histórico lógico**, para la determinación de las tendencias y períodos históricos por los que ha transitado el control interno, tomando aquellos elementos que más significado tienen en su evolución.
- **Analítico sintético**, para realizar una percepción detallada del proceso de control interno, que precise los aspectos de mayor contraste en el marco teórico y en el diagnóstico.
- **Inductivo deductivo**, permitiendo ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de control interno con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

Sistémico, para estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el control interno de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora del estado que presenta el Subsistema de Control Estratégico en las condiciones de la entidad.

De nivel empírico se seleccionaron:

- **Encuestas** para determinar el estado actual que presenta el componente de gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.
- **Análisis documental**, en la revisión de documentos, normativas e informes de auditorías, recibidos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.

Se emplearán técnicas asociadas a la **estadística descriptiva** en el análisis y procesamiento de la información derivada de la investigación, tanto en la etapa de diagnóstico como en la aplicación y evaluación del procedimiento seleccionado.

El informe se estructura en introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El desarrollo se estructura en tres capítulos: el primer capítulo aborda la caracterización teórica del control interno y la gestión de riesgos; el capítulo 2 ofrece los resultados del diagnóstico del proceso de gestión de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus; y el capítulo 3, la elaboración y aplicación del procedimiento propuesto.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.

En el presente capítulo se le dará respuesta al primer objetivo específico de la investigación, orientado a desarrollar el marco teórico referencial sobre el control interno y la gestión de riesgos. Para cumplir este objetivo se han estructurado tres momentos fundamentales: primeramente se exponen los antecedentes y evolución del Control Interno a lo largo de la historia, definiciones y sus principales objetivos.

En un segundo momento se realizará una caracterización teórica del proceso de gestión de riesgos; y en un tercero se muestra cómo se practica actualmente en Cuba y se expone el Componente Gestión y Prevención de Riesgos según la Resolución No. 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, en el cual se basa la investigación.

I.1 Antecedentes y evolución del Control Interno

La concepción de control interno era prácticamente desconocida hace unos cien años. Sin embargo, queda claro que algunas medidas de control interno implementadas en algún momento por los hombres de negocios antiguos, han sido descritas en la historia de la humanidad. Al ser cierta la afirmación de Collins y Valin cuando manifiestan que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad. (Collins y Valin. 1979).

Desde que el hombre comenzó a producir para cambiar, es decir, a partir de la producción mercantil, tuvo la necesidad de hallar la forma de registrar determinados hechos con proyección aritmética que sucedían con mucha frecuencia y eran demasiado complejos para conservarlos en la memoria.

Hay información de que en 1280 el Papa Nicolás II hacía levantar por su notario, un duplicado de todas las recaudaciones y de los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores. (Collins y Valin. 1979).

Al final de la Edad Media ocurren dos cosas importantes: se generalizan los números indo arábigos, tal como los conocemos ahora, y se inventa la imprenta; es así que aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios. En 1494 después de Cristo, un monje veneciano, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro donde describía la esencia del método actual de la contabilidad, por eso se asocia su nombre a la contabilidad de partida doble.

Al surgimiento del método de la partida doble se atribuye el origen del control interno, convirtiéndose en una de las medidas de control más utilizadas. 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.

En la década de los 80, del siglo pasado, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

El Diccionario de la real Academia Española define el término "Control" como (1) inspección, fiscalización intervención y (2) dominio, mando, preponderancia. La primera acepción limitaría el "control" a lo que hoy llamamos la "auditoría". Es realmente la segunda acepción de "dominio" o "mando" quien describe en mejor forma el control interno empresarial dentro de los conceptos de la administración moderna. Una definición más apropiada para fines de "control" en este ámbito es "El proceso a través del cual las actividades de una organización se adaptan a un plan de acción deseado y dicho plan se acopla a misión, objetivos y actividades de la Entidad".

Durante varios años, al consultar los diferentes autores sobre la definición de control interno, se aprecia cierta falta de unidad, a pesar de que en la mayoría de los casos se ha tomado como referencia, la definición de control interno dada por los

organismos con reconocida autoridad en la materia entre los que se encuentra el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) titulada Internal Control.

Fowler Newton define “el control interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización. (Newton F., 1936:135)”

La definición clásica de 1947 del AICPA ha sido una de las más ampliamente aceptadas y dice: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de la política ejecutiva prescritas”.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre el mismo, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

El crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones, técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, han propiciado una evolución en la concepción del control interno. (Meigs W.B. 1971).

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, en el cual se expuso el siguiente concepto: “.El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el

objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El Control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones entorno al mismo, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados; no todos los directivos de las organizaciones veían el sistema de control interno como un instrumento de gestión capaz de ser utilizado como una herramienta para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control interno era que las actividades de control ya venían establecidas 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 su 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.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual de control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se

cuenta con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

A raíz de esta problemática, se comienzan a establecer en el país un conjunto de políticas y regulaciones que establecen la necesidad de actuar sobre los riesgos, obligando a las estructuras directivas a nivel de Estado y de empresa a asumir la responsabilidad de accionar contra los riesgos. Así se dictan como regulaciones obligatorias:

- Resolución 13 de 2003 y 2006. Ministerio de Auditoría y Control, que establece la obligatoriedad de desarrollar un plan de prevención sobre las posibles indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en el entorno de la empresa.
- Resolución 297 de 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, que establece los nuevos conceptos del Control Interno, donde la evaluación de riesgos constituye un componente esencial.

La observación y evaluación de las deficiencias y limitaciones que se manifiestan de modo reiterado, en el estado de control de las entidades verificado en los resultados de la V Comprobación Nacional al Sistema de Control Interno, confirmaron la necesidad de actualizar las normativas vigentes.

La Contraloría General de la República, en cumplimiento de lo establecido en la Ley 107/2009, en el artículo 31, donde se definen sus funciones, atribuciones y obligaciones específicas, y particularmente en el inciso l) relativo a: “normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo” inició un amplio proceso, para la actualización de las normativas vigentes al respecto y crea Resolución No.60/2011 “Normas del sistema de control interno” con fecha 1 de marzo 2011.

El Control Interno como sistema, debe ser elaborado en línea armónica y consecuente con el Reglamento de la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República (CGR), la Resolución 60/11 de la CGR y los objetivos establecidos por la máxima dirección.

El mismo se sustenta básicamente en el Sistema de Gestión de la Calidad, a partir de la existencia de Manuales de procedimientos, las instrucciones y demás regulaciones y donde se plantean los aspectos fundamentales para la realización de esta actividad.

La Resolución No. 297 de 2003 del MFP plantea que el control interno es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos, mientras que la Resolución No. 60 de 2011 de la CGR se considera un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Las novedades de esta normativa son las siguientes:

- Unifica y actualiza los documentos normativos rectores relacionados con el control interno y la prevención, alcanzando integralidad en el contenido, facilitando el trabajo de directivos y controladores.
- Se actualiza la definición de control interno, logrando que sea más amplia y completa.
- Retoma los principios de control interno, fijación de responsabilidad, cargo y descargo, los cuales no habían sido mencionados en la anterior normativa.

- Flexibilidad en el diseño del sistema de control interno, adecuando este a la estructura y tamaño de la organización. Integra el plan de prevención al componente gestión y prevención de riesgos.
- Se añade la norma de prevención de riesgos.
- Se incluye la rendición de cuentas, desde la óptica de la gestión de la administración pública, como una norma dentro del componente información y comunicación.
- Se precisa en el componente actividades de control que los documentos pueden estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.
- Por su importancia dedica un capítulo al control interno de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Como se puede observar hace una integración de todos los procesos o áreas de trabajo de una organización.

En la normativa se definen siete principios básicos los cuales deben ser cumplidos por los sistemas de control interno que se diseñen:

- Legalidad.
- Objetividad.
- Probidad administrativa.
- División de funciones.
- Fijación de responsabilidad.
- Cargo y descargo.
- Autocontrol.

Así como tres características generales:

- Ser integral.
- Flexible.
- Razonable.

Está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, impregnándole un carácter de sistema en el marco de los principios básicos y las características generales antes mencionados, estos componentes son los siguientes:

- Ambiente de control.
- Gestión y prevención de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y monitoreo.

Los mismos se encuentran estructurados en 19 normas básicas (15 menos que las establecidas por la 297/03 del MFP), algunas de las cuales son agrupaciones de las anteriores normas.

El control interno no es tarea de un especialista, la clave radica en involucrar a la dirección y el colectivo laboral, su efectividad consiste en la habilidad que tenga el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, para que realmente forme parte del sistema de gestión. La norma de control que se presenta, por sí sola no puede resolver los problemas, pero ayuda a integrar las políticas y los esfuerzos que se realizan por lograr la máxima eficiencia, así como un combate más eficaz y preventivo contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, que son eventos negativos que impactan en las estrategias y objetivos de la entidad. Las técnicas que se establezcan para el diseño de los componentes son precisamente las que lo van convirtiendo en un instrumento encaminado a la prevención.

Todos los directivos tienen que ser conscientes de que una estructura sólida de control interno es fundamental para controlar la entidad así como sus propósitos, operaciones y recursos. (INTOSAI, Responsabilidad de la dirección)

Es necesario que el diseño e implementación del sistema de control, esté liberado de formalismos, de burocracias, sea asumido con responsabilidad por los jefes, con

amplia participación de todos los trabajadores, convirtiéndose en un valioso instrumento para cumplir con eficacia los retos que tiene el Sistema Empresarial cubano, para bien de la nación, Por tanto es necesario que las deficiencias que reiteradamente se señalan producto a la falta de sistematicidad y exigencia se evalúen, planifiquen y controlen, para transformar malos métodos y hábitos enraizados por mucho tiempo.

I.2 Caracterización del Proceso Gestión y Prevención de riesgos

Los aspectos económicos del proceso de toma de decisiones en situación de riesgo e incertidumbre empiezan a discutirse activamente después del año 1921, por Knight, donde parte de la premisa de que si no hay nada que perder, no hay nada que ganar y afirma que la esencia de la actividad empresarial es la incertidumbre o ausencia de conocimiento perfecto acerca de las consecuencias futuras que se derivan de la misma.

La idea principal del estudio de los riesgos económicos es que ser empresario significa correr riesgos, porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse a los riesgos en el ambiente económico.

Los economistas Friedman, Neuman y Stieglitz son reconocidos entre los “padres” de la teoría de la elección en situación de riesgo e incertidumbre. Sobre la base de sus estudios se desarrolló en los años 1950 y 1970 la teoría moderna de la gestión financiera. Markowitz elaboró un modelo matemático que muestra cómo los inversionistas pueden conseguir el menor riesgo posible con una tasa determinada de rendimiento. (Viña, R. 2011).

En los años 70 del pasado siglo se introducen nuevos aspectos en la teoría de riesgos. Su desarrollo conduce a la comprensión de que la toma de decisiones en situación de riesgo es mucho más complicada que la reflejada a través de las teorías de la gestión financiera. Así surge el interés académico por los aspectos

psicológicos, sociales y culturales en el proceso de la toma de decisiones económicas. (Viña, R. 2011).

Existen múltiples definiciones de riesgo, generalmente se asocia esta palabra a la posibilidad de que algo no deseado ocurra, a un hecho fortuito que ocasiona daños y/o pérdidas al sistema. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el riesgo como la contingencia o proximidad de un daño y en una segunda acepción como: "cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro". (Pérez, L. 2010).

En la teoría financiera, riesgo es: "El elemento cuantificable de potenciales pérdidas asociadas con la tenencia de activos, sean inversiones o créditos".

Para la auditoría, el riesgo: Se enfoca en los efectos de las pérdidas de activos, y en el acceso a la información estratégica de las diferentes actividades.

La Contraloría General de la República, define como riesgo: 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 favorable o no y de probabilidad de ocurrencia. (Resolución No. 60/2011).

I.2.1 Clasificaciones de los riesgos

En el estudio de los riesgos, es necesario establecer algunas clasificaciones tomadas de criterios uniformes de diferentes autores: (Pérez, L. 2010).

Riesgos fundamentales: Son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como: huracanes, inundaciones, terremotos, así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, constituyen ejemplos de riesgos fundamentales.

Riesgos particulares: Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión, robo, y afectan de manera particular a individuos. Se puede agregar que la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos.

Riesgos financieros: El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Por ejemplo, la pérdida de una casa, la explosión de un equipo eléctrico, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios.

Riesgos no financieros: Son aquellos que no pueden ser medidos en términos monetarios. Ejemplo, la pérdida de imagen de las empresas, la salida de la empresa de personal calificado y con alta experiencia. En todos los casos pueden existir implicaciones financieras, pero resulta muy difícil su valoración crítica.

Riesgos económicos: Tienen que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de empeoramiento de la situación financiera, de bajar el valor de su capital.

Riesgos puros: Son aquellos que implican una posibilidad de pérdida y que en el mejor de los casos generan una situación donde no se gana, sino que se mantiene la situación inicial. El riesgo de incendio en una casa o de un accidente automovilístico, son riesgos puros.

Riesgos especulativos: Como contraposición a la clasificación anterior existen riesgos especulativos, los cuales infieren la posibilidad de ganar algo en una situación dada. Estos lo constituyen los riesgos del negocio como son: el precio de los productos, la política de marketing y publicidad, decisiones sobre diversificación, expansión y compra de nuevos activos.

Riesgos de mercado: Son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta que produce la empresa, con problemas de liquidez.

Riesgos operativos: Son riesgos derivados del desarrollo práctico del negocio (fallos técnicos /humanos, infrautilización de recursos, sistemas de información/control, tecnología).

Riesgos organizacionales: Son riesgos relacionados con la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del Control Interno, de las normativas del trabajo).

Riesgos tecnológicos: Son riesgos que posibilitan la materialización de una amenaza sobre una vulnerabilidad del sistema informático, causando un impacto negativo en la organización. Están asociados a la actividad humana.

I.2.2 La Administración de Riesgos

La administración de riesgos es una aproximación científica del comportamiento de los riesgos, anticipando posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir. Dirige sus esfuerzos a la solución de estos riesgos, los cuales contemplan los efectos económicos adversos que pudieran producirse de forma potencial.

La existencia de riesgos constituye una realidad que las personas enfrentan a diario. Por lo tanto, la probabilidad de pérdidas vinculadas a la ocurrencia de determinados acontecimientos debe ser considerada cuidadosamente, si se desean obtener resultados positivos en cualquier actividad donde existan situaciones riesgosas.

En los últimos tiempos se ha desarrollado una actividad orientada a la investigación del riesgo, que trata de definir su naturaleza, terminología y componentes, así como, las herramientas para enfrentarlo con eficacia. La disciplina surgida como resultado de este proceso es la Administración de Riesgos.

La Administración de Riesgos deberá ser un componente fundamental que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de las entidades, y

desde ese enfoque se identificará más con la dirección general corporativa, no obstante, no sería posible desarrollar esta dirección estratégica sin fortalecer la preparación y apoyar la posición del administrador de riesgos. Al respecto, publicaciones especializadas ya van dando cuenta de la evolución del administrador de riesgos, surgiendo nuevos conceptos.

I.2.3 Objetivos de la Administración de riesgos

Los siguientes son los objetivos más comunes:

1. Garantizar el mejor manejo de los recursos.
2. Minimizar el costo del negocio causado por los riesgos.
3. Proteger a los empleados de perjuicios.
4. Conocer las obligaciones contractuales y legales.
5. Preservación de los recursos.
6. Eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

La administración de riesgos ha pasado a formar parte de otras prácticas profesionales como la planeación de la continuidad del negocio. Algunas organizaciones se dedican no solo a la capacitación de personas, sino que venden soportes informáticos para la administración de riesgos y la aplicación de auditorías basadas en riesgos.

Como colofón de todos estos desarrollos vale afirmar que sin dudas la administración de riesgos ha sido reconocida como una herramienta de la que no puede prescindir la dirección de una empresa en su empeño por lograr una mejora continua de sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos.

I.3 Componente de gestión y prevención de riesgos según la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República

El componente Gestión y prevención de riesgos en su artículo No. 11 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, operaciones y evaluadas las principales vulnerabilidades se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Conceptos básicos:

Actividad: Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona realizadas con el propósito de obtener un resultado esperado.

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

Detección del Cambio: Conjunto de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el entorno externo e interno, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos de la entidad en las condiciones deseadas.

Diagnóstico de riesgos e identificación de objetivos de control: Procesos encaminados a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y

evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos y transformadores.

Gestión de riesgos: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en relación con el riesgo.

Impacto: 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.

Las medidas a tomar en el Plan de Prevención de Riesgos: Acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa, no deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos. Las medidas no deben expresarse en forma de aspiraciones o anhelos, sino en acciones concretas y medibles, que respondan al cómo lograr lo plasmado con anterioridad.

Nivel de riesgo aceptable: Nivel de riesgo que la entidad está dispuesta y en capacidad de asumir para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.

Objetivos de control: Resultados o propósitos que se desean alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen

o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.

Punto vulnerable: Es la actividad, área, operación, relación, documentación o procedimiento legal, proceso técnico-productivo, comportamiento ético profesional de directivos, funcionarios y trabajadores, o elemento físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos es susceptible de que recaiga sobre él la acción u omisión del sujeto comisor, consistente en una indisciplina, ilegalidad, presunto hecho delictivo o manifestación de corrupción administrativa. En el Plan de Prevención de Riesgo en un punto vulnerable pueden identificarse uno o varios riesgos y posibles manifestaciones negativas.

Probabilidad: Posibilidad de que un evento dado ocurra.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.

Riesgo: Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

Tolerancia al riesgo: Nivel de aceptación en la variación de los objetivos.

Vulnerabilidad: Grado en que los objetivos pueden ser afectados adversamente por los riesgos a los que están expuestos.

Los riesgos se utilizan de acuerdo al tipo y las circunstancias de su valoración, por ejemplo:

- Según su origen en:

Internos: son los provocados por la propia empresa al no contar con todas las condiciones necesarias para su materialización, aunque forman parte de su actividad fundamental, en este tema se incluyen las características internas del funcionamiento, la estructura de la organización, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología.

Externos: son los elementos que desde fuera de la organización pueden afectar en alguna medida el cumplimiento de sus objetivos, incluyen los aspectos económicos -financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.

- Por su importancia:

Tolerable: de ocurrir este riesgo la afectación en los objetivos de la organización sería tolerable.

Moderado: cuando la afectación producida aunque notable tiene solución a corto plazo sin grandes egresos de financiamiento.

Importante: cuando la afectación con solución a largo plazo, con grandes egresos de efectivo y daños severos a los objetivos.

- Según probabilidad de ocurrencia:

Alta: cuando ocurren o existen condiciones por encima de la media de la actividad.

Media: cuando ocurren o existen condiciones cerca de la media de la actividad.

Baja: cuando ha ocurrido pocas veces y las condiciones son adversas para su realización.

- Según efecto:

Grande: cuando las afectaciones son de gran magnitud, peligran los objetivos.

Moderado: cuando las afectaciones alargan el logro de los objetivos.

Pequeño: cuando los daños se erradican sin grandes esfuerzos y con frecuencia no frenan la actividad.

- Según características específicas de las empresas:

Específico: peligros que son propios de la actividad misma.

No específico: pueden administrarse fuera de la actividad de la empresa.

- Según los errores:

Técnicos: corren por fallas en las operaciones debido a problemas con los sistemas de procesamiento, con los sistemas de información y en muchos casos debido a la complejidad del objeto.

Operativo: se deriva de las decisiones que en el seno de la empresa se toman diariamente los que pueden ser, por ejemplo, relacionados con la producción.

- Según método del criterio de gravedad o financiero

Leve: el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos.

Moderado: el impacto financiero de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

Grave: el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.

Catastrófico: el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

- Según método de Prouty o de Frecuencia de pérdida:

Poco frecuente: la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede).

Moderado: La frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.

Frecuente: La frecuencia sucede regularmente.

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

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida que pudiera ocasionarse. Dentro del análisis que se haga se debe estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos tanto los internos, como los externos y la afectación económica, para el cálculo se utilizará la siguiente fórmula (**PE = F x V**).

Donde:

PE = Pérdidas Esperadas o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdidas estimadas para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en peso.

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos, la máxima dirección y los jefes de las áreas, con la participación de los trabajadores, determinan los objetivos específicos de control, para el logro de los propósitos que se desean alcanzar.

La determinación de los Objetivos de Control es el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de los procedimientos de control, en su confección

deben participar el equipo de expertos que participaron en la identificación y análisis de riesgos con la información y antecedentes específicos del área o sea el mapa de riesgos. Después de conocidos los riesgos entre todos se realiza un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan a la entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por los órganos colegiados de dirección.

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

Si se diseña el Sistema de Control Interno sólo en papeles o se diseña e implementa pero no se supervisa su efectividad en el tiempo, el sistema puede tener un efecto bumerán y convertirse en un instrumento que fomente o genere nuevos riesgos que propicien la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Es muy importante resaltar que si las acciones tomadas por los directivos y trabajadores de la entidad durante el diseño e implementación del Sistema de Control Interno no permiten detectar oportunamente la posibilidad del efecto negativo de los riesgos, o no indican a la dirección durante la supervisión o monitoreo las

fisuras del sistema, el Control Interno diseñado no estará cumpliendo con su función primordial: la prevención.

I.4 Consideraciones finales del capítulo

El control interno ha evolucionado significativamente desde su concepción como herramienta orientada a la protección de los recursos materiales y detección de errores, hasta su visión actual, como proceso integral, sistemático, estratégico y con un marcado enfoque de prevención.

Entre las definiciones más actuales, asumen el enfoque de prevención desde el proceso de administración de riesgo, el cual es considerado como el núcleo vital del Sistema de Control Interno, direccionando las acciones de autocontrol a la prevención y enfrentamiento de posibles eventos que pueden afectar los beneficios esperados.

A nivel internacional, y en Cuba, dada la dinámica de los procesos empresariales y su integración a la gestión interna, el Sistema de Control Interno ha transitado por varias etapas de reconocimiento, establecido en las Normas Internacionales (INTOSAI), y las normas cubanas (Resolución 60), generando hacia el interior de la empresa una filosofía de trabajo, que en manos de la dirección se convierte en una herramienta distintiva de mando para la toma de decisiones, donde la participación de todos los trabajadores le concede un carácter transformador y de mejora continua.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA UEB MANTENIMIENTO SANCTI SPÍRITUS.

En el presente capítulo se da respuesta al segundo objetivo de investigación, donde se caracteriza la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus y se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, funciones, los objetivos estratégicos y la estructura organizacional.

Además, se desarrolla un diagnóstico del proceso de gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus para identificar las causas que justifican las insuficiencias en la implementación del componente de gestión y prevención de riesgos que están afectando la efectividad del Sistema de Control Interno. Para ello se emplearon los métodos de nivel empírico.

II.1 Caracterización de la Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil

La Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil (EMGEF) es una Organización Empresarial para los servicios técnicos especializados en mantenimiento a motores de combustión interna, generadores, transformadores y calderas de los Grupos Electrónicos de Fuel Oil. Lograr altos niveles de disponibilidad de estos equipos, mejorar continuamente la gestión de la Empresa y permitir la realización de cada individuo, son valores definidos en conjunto, la base de nuestra actividad.

La EMGEF, perteneciente a la Unión Eléctrica, subordinada al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), tiene como objetivo el mantenimiento a Centrales Eléctricas que laboran con fuel; comunicación al sistema del MINEM por los canales de comunicación propio. Con domicilio legal en: Maloja No 7810 entre Retiro y Plasencia, Centro Habana, Provincia La Habana.

Están bien definidas las estructuras de los clientes, los que realizan su compra en Moneda Nacional. La estructura organizativa tiene una formación en línea horizontal

(Ver anexo 1). Las Unidades Empresariales de Base en las cabeceras de provincias operarán como entidades independientes dentro de la organización. (Ver anexo 2)

Con la estructura para la dirección de la Empresa se logra:

- El aplanamiento que permite un menor distanciamiento entre los cargos estructurales de mayor y menor jerarquía.
- Agrupar en las direcciones funcionales las especialidades fundamentales con más detalles.
- Establecer las Unidades Empresariales de Base a partir del aparato técnico administrativo de la Empresa, buscando mayor eficiencia y racionalidad en la gestión:
 1. Unidad Empresarial de Base de Aseguramientos.
 2. Unidad Empresarial de Base de Servicios a Centros Internacionales de Entrenamiento.
 3. Unidad Empresarial de Base Pinar del Río.
 4. Unidad Empresarial de Base Ciudad Habana.
 5. Unidad Empresarial de Base Provincia Habana.
 6. Unidad Empresarial de Base Matanzas.
 7. Unidad Empresarial de Base Cienfuegos.
 8. Unidad Empresarial de Base Villa Clara.
 9. Unidad Empresarial de Base Sancti Spíritus.
 10. Unidad Empresarial de Base Ciego de Ávila.
 11. Unidad Empresarial de Base Camagüey.
 12. Unidad Empresarial de Base Tunas.
 13. Unidad Empresarial de Base Holguín.
 14. Unidad Empresarial de Base Granma.
 15. Unidad Empresarial de Base Santiago de Cuba.
 16. Unidad Empresarial de Base Guantánamo.
- Disminuir apreciablemente la cantidad de trabajadores del cuerpo central de la Dirección de la Empresa.

Los principales métodos de dirección que aplican los jefes en todos los niveles de la organización son:

- Consejo de Dirección
- Consejo de Administración
- Consejo de Producción.
- Comisión Permanente de Cuadros.
- Consejo de Calidad.
- Comité de Expertos.
- Comisión de Perfeccionamiento.
- Comité de Contratación.
- Consejo Técnico.
- Comisión de Flujo de Caja.
- Comité de Prevención y Control.

La creación de la Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrónicos Fuel Oil, surge a partir de las transformaciones de los conceptos de generación eléctrica en el país, con la introducción de la generación base con motores fuel. Esta nueva generación requiere de una organización especializada en el mantenimiento de los equipos fundamentales. Las Principales características de esta organización son:

1. Mantenimiento sustentado en el recambio.
2. Flexibilidad y perfil amplio de la fuerza de trabajo.
3. Procesos certificados por la NC ISO 9001-2001.
4. Utilización de herramientas y tecnología de punta.
5. Estrecha vinculación con los fabricantes.
6. Talleres electromecánicos especializados.

El sector del mercado para el cual se crea la organización es la Generación Distribuida de Fuel Oil, que tiene prevista la instalación de motores ubicados en 56 emplazamientos, en 47 municipios del país. La tecnología utilizada proviene de las

empresas Hyundai (Corea del Sur) y MAN (Alemania). El alcance total a instalar es de 1700 MW con motores de potencia que abarcan el rango desde 1,7 hasta 3,85 MW.

De acuerdo con la resolución 116/2008, se decide crear sin personalidad jurídica propia y con independencia relativa, la Unidad Empresarial de Base (UEB) "Mantenimiento Sancti Spíritus ", con domicilio legal en Zaza interior, Zona Industrial Norte, sin número, Sancti Spíritus.

La UEB funciona bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos, aportando un margen de beneficios a la Empresa, delegándose la facultad de firmar contratos económicos para los servicios que brinda y para cubrir sus necesidades en relación con los montos aprobados.

La UEB Mantenimiento Sancti Spíritus tiene como objeto empresarial:

- Brindar servicios de mantenimiento a motores de combustión interna y sus accesorios a entidades de la Unión Eléctrica, en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y en pesos convertibles.
- Fabricar, reparar, montar y comercializar de forma mayorista componentes, partes y piezas de repuesto al Sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y en pesos convertibles.
- Brindar servicios técnicos especializados en motores de combustión interna y sus accesorios al Sistema de la Unión Eléctrica en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y en pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista chatarra al sistema de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos cubanos y en pesos convertibles.

La misión: Asegurar una alta disponibilidad de los motores, calderas, generadores y transformadores que forman parte de los Grupos Electrógenos Fuel Oil, garantizando su mantenimiento y la solución inmediata a las averías que se produzcan.

La visión: Se desarrolla una entidad especializada en el mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil, con alta flexibilidad y movilidad, que le permita brindar un servicio de calidad que incluye la respuesta a emergencia las 24 horas, para lo cual contará con una fuerza de trabajo de alta calificación, perfil amplio de trabajo con procesos certificados por la ISO 9001-2001, utilización de herramientas y tecnología de punta y estrecha vinculación con los fabricantes.

Dentro de los valores de la UEB está asumir como guía del pensamiento y sustento de cada una de las acciones, lo expresado por el Compañero Fidel en sus Reflexiones históricas del 18 de febrero de 2008:

“El camino siempre será difícil y requerirá el esfuerzo inteligente de todos. Desconfío de las sendas aparentemente fáciles de la apologética, o la autoflagelación como antítesis. Prepararse siempre para la peor de las variantes. Ser tan prudentes en el éxito como firmes en la adversidad es un principio que no puede olvidarse.”

Los valores que se defienden en la institución son:

- Lealtad a los principios de la Revolución y a la Organización.
- Disciplina: La disciplina debe ser un factor común en todos los procesos de la organización. Debe comprenderse en el amplio sentido de la palabra: tecnológica, contable, administrativa, financiera, veracidad y entrega en tiempo de las informaciones, cumplimiento de los compromisos y la palabra empeñada.
- Respeto Mutuo: Trabajar en un ambiente de respeto mutuo, de confianza en las personas, en el que cada cual tenga derecho a expresar sus ideas respetuosamente, en el momento y lugar adecuado; a ser escuchado y atendido. Este ambiente ayuda a consolidar el trabajo en equipo que requiere una organización como la nuestra.
- Consagración al trabajo: Comprensión de que nuestro trabajo está directamente relacionado con asegurar el bienestar del pueblo y la economía del país. Dejar algo para mañana es un lujo que no podemos asumir. El sentido de urgencia y el

uso efectivo de los recursos humanos y materiales, deben caracterizar el trabajo de nuestra organización.

- Cuidar y ahorrar los recursos: Desarrollar un alto sentido de la honestidad y la responsabilidad. Es un deber de cada trabajador combatir el delito, los rasgos de corrupción y multiplicar la vida útil de los equipos, herramientas y medios puestos a nuestra disposición para cumplir con la misión asignada.
- Sentido de pertenencia: Debemos sentirnos comprometidos con los objetivos de la Organización. Cada uno de nosotros, con su habilidad, pericia, inteligencia y profesionalidad, es parte importante de la Empresa y su papel dentro de ella, por simple que pueda parecer, es indispensable.

Los objetivos para el año 2013 de la UEB son los siguientes:

Objetivo No.1: Asegurar los compromisos en la ejecución de los mantenimientos y en el cumplimiento del plan de disponibilidad pactado con Generación Distribuida de Cuba (GEDECU), logrando indicadores de productividad y efectividad del trabajo acorde a los estándares establecidos. **Lineamiento No. 242.**

Objetivo No. 2: Consolidar la participación del área técnica como soporte técnico del proceso clave de realización del mantenimiento a equipos y agregados. **Lineamiento No. 242.**

Objetivo No. 3: Consolidar la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, portadores energéticos e innovación, obteniendo el Aval de la UNE para la certificación del SGC por la NC - ISO 9001: 2008 en la Oficina Central y las Unidades Empresariales de Base seleccionadas. **Lineamientos Nos. 133,134, 135, 138, 139, 216, 253.**

Objetivo No. 4: Elevar el papel estratégico de la gestión de capital humano a partir del uso eficiente de los recursos humanos, su motivación, permanencia en la empresa, seguridad y salud en el desempeño de sus funciones, capacitación y

desarrollo en correspondencia con las necesidades de aprendizaje. **Lineamientos No. 138, 167,169, 170, 172.**

Objetivo No. 5: Controlar los recursos económicos, financieros, las cifras de los costos y gastos al mantenimiento, averías, así como las inversiones en proceso, que permita a la UEB la estricta observancia de los indicadores económicos del plan de negocio. **Lineamientos No. 8, 10, 11, 13, 14, 16, 20.**

Objetivo No. 6: Minimizar las posibilidades de actividad enemiga, delictiva y situaciones de inseguridad que puedan afectar la integridad de las personas, informaciones y bienes de la empresa. **Lineamiento No. 12.**

Objetivo No. 7: Consolidar los sistemas de trabajo para la mejora continua del funcionamiento organizacional. **Lineamientos No. 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12,15, 23.**

Objetivo No. 8: Consolidar los sistemas informáticos y de comunicaciones que aseguren la gestión de los procesos en la empresa. **Lineamiento No. 226.**

Objetivo No. 9: Concluir el proceso inversionista. Implementar el mantenimiento constructivo en toda la organización. **Lineamientos No. 116, 118, 119, 122, 124.**

Objetivo No. 10: Asegurar el suministro estable de materiales e insumos garantizando su conservación en el período de almacenaje, así como una adecuada gestión del transporte y el uso racional del combustible. **Lineamientos No. 253, 269, 279.**

Objetivo No. 11: Optimizar los niveles de inventarios de piezas de repuestos e insumos importados asegurando los mantenimientos cíclicos, capitales y la solución de las averías e imprevistos, lograr la ejecución del plan de importaciones en equipos previsto en el año 2013. **Lineamientos No. 135, 242.**

II.2 Diagnóstico del proceso de gestión y prevención de riesgo en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus

El diagnóstico tiene como propósito analizar el estado de implementación del componente de gestión y prevención de riesgos, y su influencia en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus. En correspondencia con los resultados obtenidos de este análisis se dará cumplimiento al segundo objetivo de la investigación.

En el diagnóstico del proceso de gestión y prevención de riesgos se tomó como muestra los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en las seis áreas de la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus, así como el Plan de Prevención y las medidas tomadas contra ilegalidades, indisciplinas y hechos de corrupción de la propia entidad.

Para el logro del objetivo del diagnóstico se tomó como evidencia documental los resultados alcanzados por la UEB en la auditoría especial de control interno y una auditoría integral de la Unidad de Auditoría Interna de la Oficina Central, sobre la implementación del componente de gestión y prevención de riesgos y la efectividad de los planes de prevención, en la cual involucra a las seis áreas que la integran. Los objetivos que se persiguen son:

1. Evaluar la implementación cumplimiento de los lineamientos e indicaciones de la Oficina Central para la prevención de riesgos y el enfrentamiento a indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
2. Valorar la efectividad de las acciones de prevención y el plan de prevención como herramienta de trabajo.
3. Dar seguimiento a las medidas adoptadas como resultado de las acciones de control externo recibidos.

Dando cumplimiento a los métodos empíricos seleccionados se tomó como referencia los resultados alcanzados en la UEB por los autocontroles efectuados al Sistema de

Control Interno, y orientados por el Comité de Prevención y Control, desarrollados al cierre de mayo de 2013.

Para complementar esta información se aplicaron encuestas a trabajadores para constatar el nivel de implicación de los mismos en el proceso de gestión y prevención de riesgos en su área de trabajo.

II.2.1 Resultados obtenidos en las acciones de control externo recibidas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la auditoría especial recibida en abril de 2013 y en la auditoría integral recibida en mayo de 2013, desarrolladas por la Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrógenos:

- Se evidencia que las Actas presentadas de la asamblea sindical donde se discute con los trabajadores el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de trabajo plasmando su firma, las mismas carecen de fundamentación y objetividad.
- Existe en la UEB un Plan de auditorías internas que no se cumple.
- Dentro de la caja chica de la entidad, existen equipos eléctricos almacenados.
- El documento primario que ampara la liquidación de efectivo no cuenta con la firma de los trabajadores como constancia y aceptación de estos que recibieron o no, la merienda y almuerzo correspondiente.
- Existe carta del director de la Entidad autorizando a realizar los depósitos de efectivo por caja en un término de tres días laborables. De un total de 13 depósitos revisados, 4 de ellos se encuentran fuera del término establecido para un 31% de la muestra tomada.
- El Plan de Prevención de riesgos del área económica de la Entidad, no cuenta con riesgos identificados dentro del área de la caja, siendo esta una de las áreas más vulnerables de la entidad, por lo que se considera que el mismo no es factible y carece de calidad en su confección.
- Se detecta que existen 73 litros según tarjetas de estiba del producto óxido rojo, de la misma manera 13.8 litros del producto esmalte blanco que se encuentran en mal estado, por lo que no se pudo verificar con exactitud la cantidad existente,

esto se debe a las pésimas condiciones de almacenaje que presenta dicho almacén.

- Se comprobó que se tiene elaborado el Plan de chequeo para la revisión del 10 % de los inventarios para el año en curso, no evidenciándose que se hayan realizado los correspondientes a los meses de enero y febrero del 2013, planteando la especialista del área contable que esto es debido a que en esta fecha se realizó la recodificación.
- Se verificó que en el almacén no existe plano de localización donde se refleje la ubicación de los estantes y áreas de estiba bien identificados, cuenta con un instrumento de medición (pesa), la misma presenta certificación vencida desde el 31/1/13, dicho almacén no reúne las condiciones para el almacenaje de los productos que en él se encuentran ya que son contenedores donde se concentra gran cantidad de calor, no hay iluminación artificial y poseen filtraciones.
- Se realizó inventario físico a los Útiles y Herramientas donde de un total de 939 se revisaron 644 que representan el 69 % del total, detectándose faltante.
- Se revisó el Plan de Prevención del área de economía y aseguramiento detectándose que tiene contemplada como posibles manifestaciones las deficiencias detectadas en el tema de inventario y no se refleja como posible riesgo el tema de los útiles por lo que los mismos no son efectivos.
- Expediente de la Empresa de Producciones Electromecánicas le faltan los documentos legales aunque no se han ejecutado aún, además los contratos de CONSUMO IMPORT, OTN Villa Clara, Consultoría Jurídica Internacional tienen error en su confección al darle personalidad jurídica a la UEB.
- Se comprobó que la UEB no cuenta con el plan de inversiones general aprobado por la máxima dirección de la Empresa incumpléndose con lo establecido en Res 91/2006 del MEP, que pone en vigor las indicaciones del proceso inversionista, además de coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidad y niveles de autorización del Componente Actividades de Control de la Resolución 60/2011 de CGR, incumpléndose además con los procedimientos establecidos en el Manual de inversiones con medios propios de la UNE.

- No se encuentran en los expedientes de cuentas por pagar la copia del contrato según lo establecido en la Carta Circular 3/10 del Director General de EMGEF.
- Se detecta que se les aplica incorrectamente las tasas a dos activos representando el 0.4 % del total, existiendo una diferencia de 2096.51 de depreciación acumulada entre las tasas aplicadas y las establecidas, representando 1 % del total de la depreciación acumulada a la fecha que asciende a 235 717.03. Incumpléndose con la Resolución 379 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre el reglamento de impuestos sobre utilidades.
- Se observó el Plan de Prevención del área de economía, no se reflejan en el sistema de Activos Fijos las deficiencias detectadas por lo que el mismo no es efectivo.

II.2.2 Resultados obtenidos de las acciones de autocontrol

Cada tres meses la UEB aplica la guía de autocontrol en las seis áreas que la conforman, cuyos resultados son atendidos en el trimestre siguiente, emitiendo un informe a la Oficina Central. Para contrastar tales resultados se aplicó una guía de autocontrol (Ver anexo 3) orientada al componente de gestión y prevención de riesgos que implicó todas las actividades que se desarrollan en la misma, y cuyos resultados, contribuyeron al perfeccionamiento de dicho sistema.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

- No se informa a los trabajadores los resultados obtenidos en las acciones de control interno desarrolladas y el cumplimiento de las medidas tomadas.
- En las reuniones sindicales no se incluyen los temas relacionados con la gestión de riesgos para ser analizados por los trabajadores como parte de su preparación en el control interno.
- El plan de prevención no se aprueba a nivel de Consejo de Dirección al no existir evidencia escrita y documental que exprese la realización de esta tarea.
- No existe evidencia escrita y documental de la actualización del Plan de Prevención.

- No se deja evidencia escrita de las acciones de autocontrol desarrolladas en los procesos claves de la UEB, tales como el Combustible y Presupuesto.
- No se utiliza la rotación del personal en los puestos claves como medida de control y prevención de riesgos.
- El expediente de las acciones de control interno es archivado y custodiado por personal ajeno a esta función, quien no cuenta con el documento de nombramiento por el Director de la UEB, según establece la legislación vigente.
- Las medidas a tomar en el plan de prevención, al ser cumplidas por el responsable no deja evidencia escrita de los resultados y el responsable de este control tampoco cuenta con la evidencia de la supervisión.

Como aspecto significativo puede apreciarse en el análisis desarrollado en la presente investigación que a nivel de UEB no existe una integración en la gestión y prevención de riesgo que involucre los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en la misma.

II.2.3 Resultado de la encuesta a los trabajadores de la UEB

La encuesta a trabajadores (Ver anexo 4) le fue aplicada a 30 trabajadores, 5 por cada área, de ellos 6 directivos y 24 trabajadores, que constituyen el 60 % de la totalidad, con el objetivo de valorar el nivel de preparación y participación de los trabajadores sobre el proceso de prevención de riesgos, con aspectos a comprobar como el nivel de preparación, de motivación, de compromiso y sobre el conocimiento acerca del propio proceso de prevención y la participación en el mismo.

Dentro de los principales resultados obtenidos se encuentran:

En la encuesta aplicada, 24 trabajadores encuestados plantean tener conocimientos sobre los cambios que se están generando en el control interno en la UEB y área de trabajo de acuerdo a la prevención del riesgos y 6 alegan, que este punto a su entender no procede.

Los 30 trabajadores encuestados expresan, que cuentan con las condiciones para enfrentar los cambios, están motivados, que poseen el conocimiento de los riesgos que se manifiestan en el área de trabajo, así como reconocen la necesidad de tenerlos controlados.

De los 30 encuestados, 20 expresan la opinión que poseen una herramienta para la identificación y evaluación de los riesgos, y el resto manifiestan que no o sea 10 trabajadores.

Afirman 25 trabajadores, que conocen la existencia del Comité de Prevención y Control, mientras que 5 de ellos opinan que no, lo que representa el 16.7% de la totalidad a la que se le aplicó la encuesta.

De todos los encuestados 25 trabajadores, dicen que el Comité de Prevención y Control o el Consejo de Administración de la UEB evalúa periódicamente el plan de riesgos o algún informe sobre estos, observándose que el 16.7% de los encuestados, es decir 5 trabajadores, expresan que esto no procede.

La totalidad de los trabajadores de la UEB, que fueron encuestados responden que se analizan y valoran los riesgos en sus áreas de trabajo, lo que significa que el 100% de ellos está de acuerdo con lo planteado.

Afirman 20 trabajadores que han recibido algún control o evaluación de Riesgos en sus tareas o puesto de trabajo de alguna estructura externa de la UEB, no coincidiendo con este criterio 10 de ellos que dicen no haber recibido ningún control.

Sólo 6 trabajadores expresan que tienen conocimientos de la existencia de alguna estrategia o plan de acción para controlar, dar seguimiento y prevenir riesgos, no siendo así con 24 encuestados que respondieron negativamente planteando no tener idea de dicha estrategia.

Sólo el 50%, la opinión de 15 trabajadores encuestados, afirman que conocen los riesgos que se manifiestan en su puesto de trabajo, pero el 100% alegan que no cuentan con herramientas que les permitan identificar y evaluar los mismos.

Sólo 25 trabajadores expresaron que conocían una estrategia de prevención, identificación y evaluación de riesgos. Mientras que 5 de ellos no; también existen 25 respuestas positivas sobre el conocimiento de la existencia del plan de acción para la prevención de riesgos, mientras que 5 trabajadores contestaron sobre no conocerlo.

El 100% de los encuestados señalan como único instrumento de identificación de riesgos en su área el Plan de Prevención de posibles manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades.

De 30 trabajadores encuestados, 25 afirman tener conocimientos sobre el sistema de control y evaluación de las estrategias o planes de prevención de los riesgos, el 16.7% expresó lo contrario, o sea 5 trabajadores.

Expresaron 25 de los encuestados que se le comunican los resultados de los controles y evaluaciones de los riesgos a los trabajadores y el 16.7% responde a esto que no, o sea, 5 de ellos no coinciden con esta concepción. Afirman 6 trabajadores que se toman medidas y se supervisa el cumplimiento de los mismos, el resto dice que esto no procede.

El 100% de los encuestados responde que el control de los riesgos ha influido en el incremento de los resultados de su trabajo.

Entre los criterios expuestos por los trabajadores encuestados, estos sugieren:

- Que en todas las reuniones que se planifiquen, y pueda ser posible se realicen balances sobre el proceso de prevención de riesgos, para poder enfrentar mejor los procesos de cambios a los que se enfrenta el Sistema de Control Interno.
- Que se faciliten técnicas o estrategias oportunas para la identificación, evaluación y prevención del riesgo en general.

- Una mejor información y comunicación sobre las actividades del Comité de Prevención y Control.
- Lograr una responsabilidad adecuada ante el puesto de trabajo, donde cada cual sea responsable de las tareas de su área, para lograr una mejor identificación de los riesgos que afectan la misma.

II.3 Consideraciones finales del capítulo

En los objetivos estratégicos que conforman la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus, no se aprecia un enfoque orientado a la prevención del riesgo que contribuya positivamente en los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en cada una de las seis áreas que la conforman.

Los directivos reciben preparación sobre temas de control interno, riesgo y prevención, pero generalmente no la hacen participativa a los trabajadores de sus áreas. No todos los trabajadores conocen de la existencia del Comité de Prevención y Control, ni de las herramientas que este exige para la evaluación y control de los riesgos.

Se encuentran desactualizados los principales documentos (mapa de riesgos, matriz de riesgos y plan de acciones) que permiten la prevención, neutralización y control de los riesgos del área. No existe una estrategia de control y supervisión orientada a la prevención de riesgos que influya sobre los problemas que poseen las áreas de la UEB en la gestión de los estos. La UEB Mantenimiento Sancti Spíritus no posee un procedimiento integrador que permita a los trabajadores identificar, evaluar y prevenir la ocurrencia de riesgos y cuantificar a su vez las pérdidas que ocasionan los mismos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, tanto en la caracterización de la UEB de Mantenimiento, así como en el diagnóstico, se procede a describir un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos que garantice una mejor evaluación y tratamiento de los riesgos, en función de maximizar la probabilidad de que los objetivos y metas establecidos se logren.

CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE MANTENIMIENTO SANCTI SPÍRITUS.

En el presente capítulo se le da respuesta al tercer y cuarto objetivo específico de la investigación, que consisten en proponer un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus y la contextualización del mismo, así como exponer los resultados de su aplicación.

La propuesta se fundamenta en la necesidad de establecer un estricto control sobre el proceso de gestión y prevención de riesgos, materializado en el componente del mismo nombre que le confiere al sistema de control interno un enfoque de prevención, logrando integrar al resto de los componentes y normas según establece la Resolución 60 de 2011 de la CGR.

Los conceptos utilizados se identificaron a partir de la propia experiencia de los directivos y trabajadores de la UEB en el proceso de gestión y prevención de riesgos, así como de instrumentos y técnicas elaborados y aplicados para identificar riesgos, evaluarlos y darle tratamiento de manera tal que minimice el impacto sobre los objetivos y metas.

III.1 Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos

El procedimiento elaborado se enmarca en la línea del perfeccionamiento de los procesos que integran la implementación de los sistemas de control interno, donde la dirección y los trabajadores tienen una función esencial al convertirse en gestores y actores de una cultura y filosofía de organización más eficaz, incorporando los nuevos conceptos de control interno desde un enfoque amplio y renovado a los procesos estratégicos.

El objetivo de la propuesta es garantizar a la dirección de la Unidad Empresarial de Base Mantenimiento Sancti Spíritus un procedimiento que permita establecer las disposiciones para la identificación de los peligros y riesgos, así como su evaluación

y la implementación de las medidas de control; el mismo no pretende dar una receta que incluya todas las técnicas para identificar eventos y establecer posibles acontecimientos que puedan originarse y sus manifestaciones.

El ámbito de aplicación son los peligros y riesgos asociados a la actividad de Control Interno en todos los procesos y operaciones que se desarrollan en la UEB. En el mismo se abordan diferentes términos y definiciones que facilitan la comprensión de las diferentes acepciones que se abordan en el cuerpo del procedimiento.

En el desarrollo se toma en consideración tanto las actividades sistemáticas como aquellas que se practican de forma eventual o esporádicamente, e incluye al personal interno o externo, así como la infraestructura de la UEB.

Las medidas para la gestión de riesgos deben reflejar el principio de la eliminación del peligro cuando sea posible, seguido por la reducción de riesgos, ya sea disminuyendo la probabilidad de ocurrencia o la severidad de los daños.

El procedimiento propuesto se identifica con las etapas de la gestión y prevención de riesgos, integrándose las normas que estructuran el componente del mismo nombre del Sistema de Control Interno.

El concepto de procedimiento utilizado se refiere a mecanismos y herramientas empleadas, a partir de la propia experiencia de los directivos y trabajadores de la empresa, en el proceso de gestión y prevención de riesgos, así como de instrumentos y técnicas elaborados y aplicados para identificar riesgos, evaluarlos y darle tratamiento de manera tal que minimice el impacto sobre los objetivos y metas, como se expresa en la figura 1.

Tales procederes logran integrar al componente de gestión y prevención de riesgos, al resto de los componentes y normas del sistema de control interno de la UEB, donde se evidencia el compromiso de la dirección con el proceso de gestión y prevención de riesgos, las medidas de control propuestas para prevenirlos y

enfrentarlos, así como la adecuada rendición de cuentas sobre el efecto de las mismas y la supervisión continua.

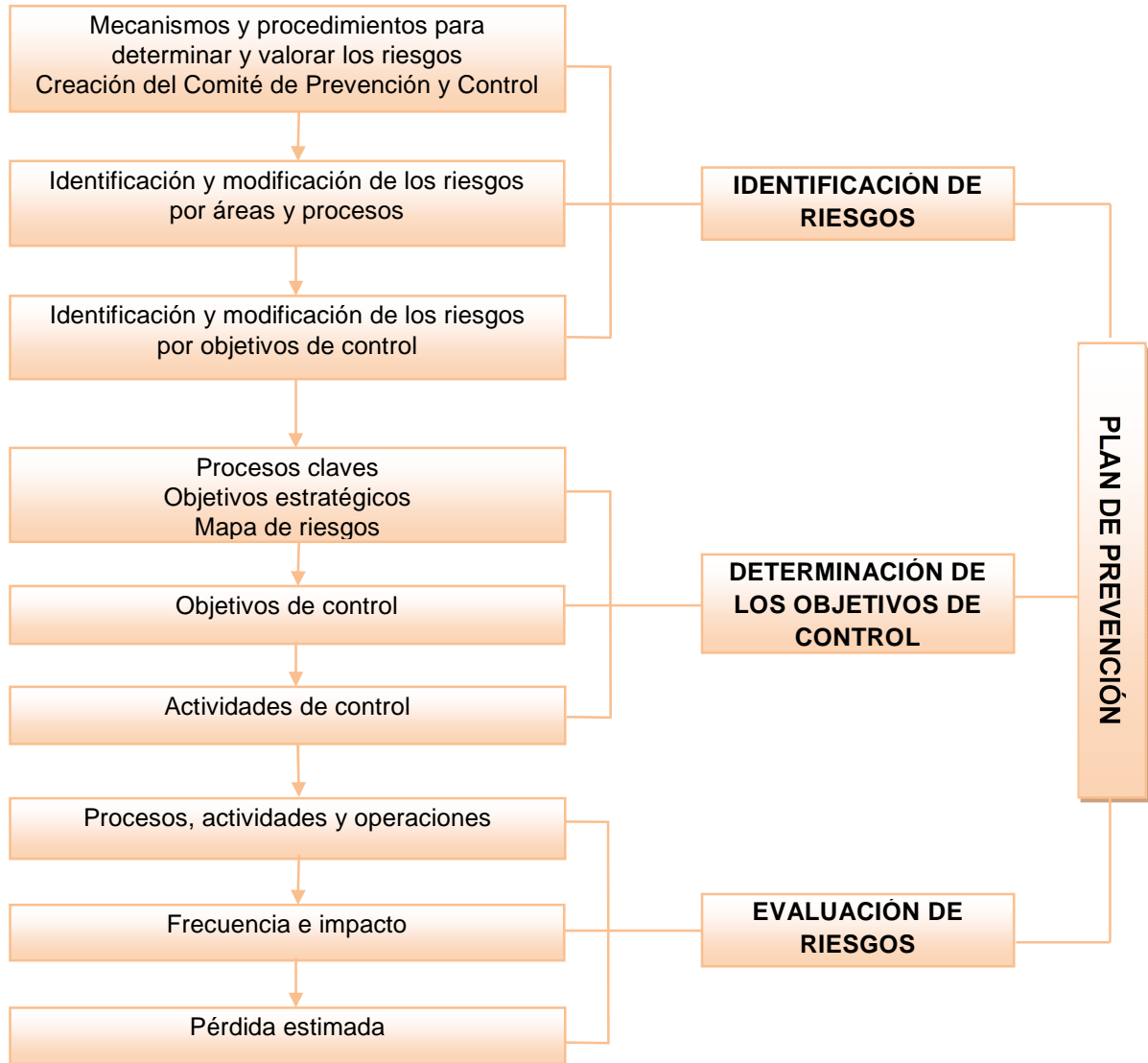


Figura 1. Proceso de gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.

Fuente: Elaboración propia.

III.1.1 Instrumentación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos

El procedimiento propuesto se fundamenta en la necesidad de establecer un estricto control sobre el proceso de gestión y prevención de riesgos, materializado en el componente del mismo nombre que le confiere al sistema de control interno un enfoque de prevención.

Para la aplicación del procedimiento deben considerarse un conjunto de elementos que son claves para su entendimiento e instrumentación por parte de los directivos y trabajadores, responsabilizados en la gestión y prevención de los riesgos. Tales elementos se relacionan con:

- Objetivo.
- Ámbito de aplicación.
- Autoridad y responsabilidad.
- Términos y definiciones importantes.
- Generalidades sobre las etapas de la gestión y prevención de riesgos.
- Referencias.
- Destinatarios.
- Registros.

En este sentido, la identificación de los riesgos, como primer subproceso del procedimiento constituye una actividad que se deberá desarrollar tanto a nivel de UEB para sus objetivos globales como en cada una de las áreas estructurales, siendo responsables de esta los jefes correspondientes. La misma se actualiza de manera regular durante el proceso de planeación anual de la entidad. De igual forma debe ser actualizada de manera sistemática a partir de los resultados obtenidos en los cortes parciales del cumplimiento de los objetivos, de los resultados de acciones de control practicadas a la entidad, así como en función del comportamiento del entorno.

A partir de la identificación de los peligros y riesgos asociados al Control Interno, corresponde desarrollar el subproceso de evaluación de los riesgos, a fin de determinar la afectación que estos pueden producir, tomando en consideración la probabilidad de ocurrencia y la severidad de los daños. Entre la identificación de riesgos y su evaluación es preciso diseñar los objetivos de control. Son estos los encargados de direccionar la estimación y medición de los mismos en correspondencia con los objetivos institucionales, y determinar las medidas de autocontrol a desarrollar para prevenirlos y enfrentarlos en situaciones de posible ocurrencia.

En general, aquellos riesgos cuya combinación de probabilidad de ocurrencia y severidad de los daños esté estimada como de baja (tolerables), no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta (relevantes) deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran los riesgos moderados que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Por consiguiente, la prevención como el tercer subproceso ha sido concebida esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la UEB, su vulnerabilidad está determinada por la capacidad que se posea para identificar, analizar y neutralizar los riesgos no tolerables en los diferentes campos de la organización.

La identificación de peligros, la evaluación y el control son las herramientas claves en la administración del riesgo. La UEB concede una importancia capital a la gestión de sus riesgos, por lo cual deberá disponer de manera sistemática de una apreciación completa de todos los peligros significativos que posibiliten la evaluación y control de los riesgos asociados en materia de Control Interno.

El procedimiento para la gestión de los riesgos que se describe toma en consideración tanto las actividades sistemáticas como aquellas que se practican de forma eventual o esporádicamente, e incluye al personal de la organización y al

personal externo (clientes, proveedores, partes interesadas, comunidad, visitantes), así como a la infraestructura de la UEB.

Las medidas para la gestión de riesgos deben reflejar el principio de la eliminación del peligro cuando sea posible, seguido por la reducción de riesgos, ya sea disminuyendo la probabilidad de ocurrencia o la severidad de los daños. En todos los casos se deberá propiciar la adopción de las medidas de control con un carácter proactivo.

III.2 Implementación del procedimiento de gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento de Sancti Spíritus

En correspondencia con el procedimiento descrito, se exponen a continuación los resultados obtenidos de su aplicación en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus, con el fin de perfeccionar el proceso de gestión y prevención de riesgos, considerando la normativa vigente establecida en la Resolución 60 de 2011, de la Contraloría General de la República, aportando seguridad razonable al Sistema de Control Interno y a su efectividad.

Tomando como referencia el diagnóstico desarrollado en el segundo capítulo, y siguiendo los pasos de que se muestran en la figura 1, se determinaron los elementos claves propuestos en la instrumentación del procedimiento, así como su interrelación.

Primeramente se definió el **objetivo** del procedimiento, el cual se concreta en: establecer las disposiciones para la identificación de los peligros y riesgos, así como su evaluación y la implementación de las medidas de control.

El ámbito de aplicación del procedimiento se expresa en su alcance, el cual incluye los peligros y riesgos asociados a la actividad de Control Interno en todos los procesos y operaciones que se desarrollan en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Mantenimiento Sancti Spíritus, perteneciente a la Empresa de Mantenimiento de Fuel Oil, enclavada en Carretera a Zaza interior, Zona industrial Norte, Sancti Spíritus.

Los niveles de autoridad asignados para esta actividad son:

- El **Director** que ostenta la máxima autoridad en la gestión de los riesgos en la UEB.
- **Representante de la Dirección** para el Sistema de Control Interno ha de exigir que el sistema de control interno incluya las actividades establecidas en este procedimiento y que sean del dominio y cumplimiento por parte de los integrantes de la organización.

Los niveles de responsabilidad exigidos para la gestión y prevención de riesgos son:

- El **Director** es el máximo responsable de la implementación de las medidas para el control de los riesgos en la entidad.
- El **Representante de la Dirección** para el Sistema de Control Interno es responsable de:
 - Mantener informada a la alta dirección acerca de la eficacia en la gestión de riesgos en la UEB.
 - Realizar el seguimiento al desempeño de las actividades asociadas al control interno en la UEB.
- Los **Jefes de Grupos, Especialistas y Técnicos** son responsables de:
 - Participar en la sistemática identificación y evaluación de los peligros y riesgos asociados a sus áreas de competencia.
 - Participar en la confección del plan de prevención de riesgos.
 - Realizar el seguimiento y control al cumplimiento de las medidas diseñadas, manteniendo actualizados los riesgos y planes de prevención de forma permanente.

Como otro elemento esencial se establecen en este procedimiento términos y definiciones a tener en cuenta a la hora de desarrollar las acciones de control

orientadas a cada responsable, para una mejor comprensión de este proceso. Tales términos se definen a continuación:

- **Peligro:** Fuente potencial de un daño en términos de lesión o enfermedad a personas, daño a la propiedad, daño al entorno del lugar de trabajo, daño a los objetivos y metas trazados, o una combinación de estos.
- **Riesgo tolerable:** Riesgo que es aceptado en un contexto dado, basados en los valores actuales de la sociedad y criterios predeterminados.
- **Análisis de riesgos:** Utilización sistemática de la información disponible para identificar los peligros y evaluar el riesgo.
- **Identificación del riesgo o peligro:** Proceso que consiste en reconocer que existe peligro o riesgo, definir sus causas y clasificarlas en internas o externas.
- **Evaluación del riesgo:** Proceso general que consiste en estimar la magnitud del riesgo y decidir si el riesgo es tolerable o no.
- **Prevención:** Conjunto de acciones o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la organización con el fin de evitar o disminuir los riesgos. Es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea.
- **Control Interno:** Es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.
- **Posible manifestación negativa:** Acción u omisión con o sin intención, que cometida por un sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa.

III.2.1 Resultados de la aplicación del subproceso de identificación de riesgos

En lo relativo al control interno se deben identificar los riesgos que enfrenta la UEB en el logro de sus objetivos y sus causas, ya sean de origen interno, es decir, provocados por ésta teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos, que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos. A fin de facilitar el proceso de identificación se determinarán los puntos vitales o dominios.

La identificación de los riesgos es una actividad que se deberá desarrollar tanto al nivel de UEB para sus objetivos globales como en cada una de las áreas estructurales, siendo responsables de ésta los jefes correspondientes. La misma se actualiza de manera regular durante el proceso de planeación anual de la entidad. De igual forma debe ser actualizada de manera sistemática a partir de los resultados obtenidos en los cortes parciales del cumplimiento de los objetivos, de los resultados de acciones de control practicadas a la entidad, así como en función del comportamiento del entorno.

El proceso de identificación de riesgos es dirigido y controlado por el representante de Control Interno, y sus resultados se plasmarán en el Registro de Identificación y Análisis de Riesgos, (Ver anexo 5). El mismo está conformado por seis columnas donde se describen los objetivos, puntos vitales, el número consecutivo del riesgo, el propio riesgo, las causas y la clasificación de estos en internos y externos.

En la UEB se identificaron 43 riesgos, distribuidos en 10 procesos, áreas o actividades, tal y como se muestra a continuación:

1. Mantenimientos a equipos básicos, con un riesgo originado a partir de 8 causas internas.
2. Informática, con un riesgo originado por 4 causas internas.

3. Sistema de gestión de la calidad, con 4 riesgos originados por 5, 6, 5 y 10 causas internas, respectivamente, y una externa.
4. Capital humano, con 8 riesgos originados por 4, 3, 7, 5, 5, 7, 7 y 8 causas internas, respectivamente, y 3 externas.
5. Proceso contable-financiero, con 15 riesgos originados por 56 causas internas y 56 causas externas.
6. Inversiones, con un riesgo originado por 3 causas internas y 2 causas externas.
7. Aseguramiento, preservación y transporte, con 3 riesgos originados por 14 causas internas.
8. Seguridad e inspección, con 5 riesgos originados por 29 causas internas.
9. Planeación estratégica, con 4 riesgos originados por 11 causas internas.
10. Organización, con un riesgo originado por 8 causas internas y una externa.

La ubicación del inventario de riesgos originado del primer subproceso de identificación de riesgos se encuentra en el anexo 6.

III.2.2 Resultados de la aplicación del subproceso de evaluación de riesgos

El proceso de evaluación de los riesgos se dirige y controla por el Representante del Control Interno, contando con la participación de los jefes de los diferentes procesos y áreas, y demás personas implicadas.

Esta actividad se lleva a cabo utilizando el Registro de Evaluación de los riesgos identificados, (Ver anexo 7), evaluando las variables probabilidad de ocurrencia y severidad de los daños, otorgando a cada variable por riesgo un valor en la escala del 0 al 9, considerando:

- Probabilidad de ocurrencia:

<ul style="list-style-type: none"> • Valor 0 (cero): Nunca ocurre 	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> <tr> <td colspan="3">BAJO</td><td colspan="3">MEDIO</td><td colspan="3">ALTO</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	BAJO			MEDIO			ALTO			<ul style="list-style-type: none"> • Valor 9 (nueve): Varias veces al día
1	2	3	4	5	6	7	8	9												
BAJO			MEDIO			ALTO														

- Severidad de los daños:

Valor 0 (cero): No afecta nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Valor 9 (nueve): Muy severo, grave.
	BAJO			MEDIO			ALTO			

Una vez evaluadas las variables, se combinan en una matriz, (Ver anexo 8) obteniendo como efecto o producto de dicha combinación la clasificación de los riesgos, la cual puede ser:

- Tolerables: Valores bajos-bajos y bajos-medios de la matriz.
- Moderados: Valores medios-medios y bajos-altos.
- Relevantes: Valores medios-altos y altos-altos.

Los resultados obtenidos de la evaluación de los 43 riesgos identificados y la matriz, donde se expresan por el nivel de ocurrencia y severidad se muestran en el anexo 9.

Como se muestra en la matriz, los riesgos evaluados de primera prioridad son 17, desglosados en: 1, 6, 7, 15, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 34, 35, 40 y 43. Ver anexo 9. Estos son los que expresan una relevante probabilidad de ocurrencia e impacto, cuadrante superior.

Entre los riesgos de segunda prioridad están el 2, 8, 9, 13, 24, 28 y 41. Estos son los que están en el cuadrante intermedio, donde la probabilidad y el impacto son moderados, Ver anexo 9. Los riesgos de tercera prioridad son 19, entre los que están el 3, 4, 5, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 20, 27, 32, 33, 36, 37, 38, 39 y 42. Estos se localizan en los cuadrantes inferiores, donde los valores de probabilidad y severidad son tolerables.

Como se puede apreciar, en el anexo 9, este análisis expresa la determinación de una posible pérdida que pueden generarse de ocurrir el riesgo, en un intervalo entre

200 X 100000 pesos (CUP o CUC). Elemento este a analizar con detenimiento para la toma de decisiones por parte de la dirección de la UEB.

En relación con estos resultados, se procede a desarrollar un inventario de riesgos, jerarquizados por orden de prioridad, los cuales, luego de definidos los objetivos de control, formarán parte del Plan de Prevención. Este análisis se muestra en el anexo 10.

III.2.3 Resultados de la determinación de los objetivos de control

Luego de identificar, evaluar y cuantificar los riesgos la máxima dirección y demás directivos y/o ejecutivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad, 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 realizan 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.

Los objetivos de control diseñados en la presente investigación, y que permiten establecer las medidas de control a tomar se muestran en el anexo 6. Se determinaron en total 10 objetivos de control que orientan las medidas tomadas hacia la prevención de los 43 riesgos identificados.

Los objetivos de control formulados son:

1. Verificar los compromisos de ejecución de los mantenimientos y del cumplimiento del plan de disponibilidad pactado con GEDECU, comprobando que los indicadores de productividad y efectividad del trabajo estén acorde a los estándares establecidos.
2. Verificar el estado de implementación de los sistemas informáticos que aseguren la automatización de la gestión de RRHH, almacenes, piezas de repuestos y mantenimiento.
3. Comprobar el avance en la implementación de la documentación técnica asociada al proceso clave del mantenimiento, equipos auxiliares, el diagnóstico y los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y portadores energéticos.
4. Confirmar el papel estratégico de la gestión de capital humano tomando como punto de partida el uso eficiente de los recursos humanos, su motivación, su permanencia, su capacitación y desarrollo en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje.
5. Controlar las cifras de los costos y gastos al mantenimiento y averías que permitan el cumplimiento de los indicadores del plan de negocios.
6. Verificar que la instalación de los grupos electrógenos y remodelación del inmueble de la UEB se ejecute acorde a los estándares internacionales y adecuados a las normativas cubanas y características de la tecnología del Fuel Oil.
7. Verificar el aseguramiento del suministro de materiales e insumos así como una adecuada gestión del transporte y el uso racional del combustible.
8. Erradicar las posibilidades de actividad enemiga, delictiva y situaciones de inseguridad previniendo aquellas que afecten la integridad de las personas, informaciones y bienes.
9. Desarrollar sistemas de trabajo que propicien la mejora continua del funcionamiento organizacional.
10. Inspeccionar el trabajo del órgano de cuadro garantizando la cantera directiva de la EMGEF.

III.2.4 Resultados de la aplicación del subproceso de prevención de riesgos

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de los riesgos y la determinación de los objetivos de control y con el propósito de eliminar o minimizar los riesgos no tolerables que puedan tener efectos negativos en el cumplimiento exitoso de los objetivos y metas de la organización se debe elaborar el Registro del Plan de Prevención de Riesgos. (Ver anexo 11).

En el referido registro se relacionaron los riesgos relevantes y moderados de forma jerarquizada por áreas o actividades con las medidas de control determinadas como necesarias para cada uno de los riesgos, definiendo los responsables, ejecutantes y plazos de cumplimiento, (Ver anexo 12). Como se puede apreciar en este anexo se incorporan al Plan 24 riesgos, los cuales se identifican con los de primera y segunda prioridad. El resto de los riesgos quedan en el inventario de riesgos, los cuales a su vez recibirán atención diferenciada a través de acciones periódicas de supervisión.

Sobre las medidas a tomar se deberá ejercer a su vez una adecuada vigilancia mediante los mecanismos de seguimiento implementados en la UEB, a fin de asegurarse de su cumplimiento y eficacia.

Los análisis del comportamiento de los riesgos se deberán realizar como mínimo una vez en el trimestre, tanto en el Comité de Prevención y Control como en el Consejo de Administración, y en los casos necesarios se deberán adoptar las correspondientes acciones correctivas. En la Asamblea Sindical se analiza con los trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos.

III.3 Evaluación del proceso de implementación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos

Para la evaluación de los resultados de la implementación del procedimiento propuesto, para el perfeccionamiento del componente de gestión y prevención de riesgos como parte del mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno, atendiendo a las herramientas introducidas, se aplicó un instrumento orientado a

evaluar cuantitativamente el desempeño del componente, a través de un cuadro de indicadores, diseñado sobre la base de un conjunto de variables que definen la pertinencia y efectividad de dicho procedimiento, (Ver anexo 13).

Este instrumento expresará en valores cuantitativos el desempeño o avance del componente con relación a etapas precedentes, descritos en los resultados obtenidos en el diagnóstico desarrollado y en la aplicación del procedimiento propuesto. Cada indicador tendrá una puntuación determinada por el nivel de importancia dentro del componente de gestión y prevención de riesgos, y su grado de implementación, hasta completar los 100 puntos. Los rangos de medición propuestos son:

- 4 puntos: si se cumple con efectividad los criterios incluidos en cada indicador.
- 3 puntos: si se cumplen los criterios incluidos en cada indicador, pero con insatisfacciones.
- 2 puntos: si se cumple parcialmente los criterios incluidos en cada indicador.
- 1 punto: si se cumplen los criterios incluidos en cada indicador, pero con baja efectividad.
- 0 puntos: si no se cumplen los criterios incluidos en cada indicador.

Para medir integralmente el componente a partir de las variables propuestas, se suman los resultados cuantitativos establecidos en el cuadro de cálculo. Se aplicará una escala de valores que ha de establecer por rangos los niveles de desempeño alcanzados. A continuación se muestra los criterios de medidas:

Satisfactorio	100 X 90
Aceptable	89 X 76
Deficiente	75 X 61
Malo	Menos de 60

Los resultados del cuadro de indicadores se observan en el anexo 13, donde se puede evidenciar que el componente de gestión y prevención de riesgos alcanzó una

puntuación de 83 puntos, clasificando en el intervalo de aceptable, tal y como se evidencia a continuación:

VARIABLES	RESULTADOS		
	A ALCANZAR	ALCANZADOS	% DE AVANCE
Sobre las evidencias	12	9	75.0
Sobre el capital humano	8	6	75.0
Sobre los resultados	12	12	100
Sobre las políticas	12	12	100
Sobre los recursos disponibles	12	9	75.0
Sobre los procesos	12	9	75.0
Sobre las estrategias	24	19	79.2
Sobre la información	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>87.5</u>
TOTAL	<u>100</u>	<u>83</u>	<u>83.0</u>

Las variables con deficientes resultados son:

El análisis de las evidencias se encuentran en el límite de los resultados deficientes debido a que en la aplicación del procedimiento quedan insuficiencias en el registro de los análisis de las acciones de control realizadas y del cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención, así como de las acciones de capacitación sobre gestión y prevención de riesgos desarrolladas. De igual forma sucede con los indicadores sobre el capital humano, los recursos disponibles y los procesos. Las deficiencias radican en los siguientes aspectos:

- En la aplicación del procedimiento no se pudo constatar la efectividad en el cumplimiento de las acciones de capacitación y la participación de los directivos y trabajadores en la identificación, evaluación y prevención de riesgos.
- De forma similar no se pudo confirmar si las herramientas propuestas contribuyeron a la seguridad, protección y custodia de los recursos de todo tipo.
- No se pudo verificar en los resultados alcanzados un criterio aceptable o satisfactorio sobre el análisis de los planes de medidas de las acciones de

control desarrolladas a partir del Plan de Prevención, y su seguimiento por el Comité de Prevención y Control, así como el análisis de los hechos de corrupción y de las incidencias detectadas, el tratamiento adecuado a las mismas y las medidas correctivas aplicadas.

En cambio, el resto de las variables expresan valores satisfactorios y aceptables. El logro de este resultado está en la efectividad de las herramientas propuestas, las cuales propiciaron un avance del 83% de perfeccionamiento del componente de gestión y prevención de riesgos, beneficiando el mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno y la gestión de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.

III.4 Consideraciones finales del capítulo

El procedimiento propuesto se elaboró sobre la base de las deficiencias detectadas en el proceso de gestión y prevención de riesgo de la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.

La estructura del procedimiento integra un conjunto de herramientas de identificación, evaluación y prevención de riesgos que responden a las características de la UEB y contribuyen al perfeccionamiento continuo del Sistema de Control Interno.

La aplicación del procedimiento dejó como resultado orientaciones concretas de cómo proceder ante la gestión y prevención de riesgos, así como un inventario de 43 riesgos, evaluados de relevante (17), de moderados (7), y de tolerables (19); la determinación de los objetivos de control y la actualización del Plan de Prevención con 24 riesgos de alta prioridad.

La implementación del procedimiento demostró la efectividad y pertinencia del mismo, al evaluarse un nivel de avance en el perfeccionamiento del componente de Gestión y Prevención de Riesgos de un 83%, resultado aceptable por su desempeño dentro del Sistema de Control Interno.

CONCLUSIONES

La sistematización teórica del control interno permitió profundizar en los conceptos, fases y actividades del proceso de gestión de riesgos, que sustentado en herramientas de prevención y su aplicación en los procesos empresariales, contribuyeron a su fundamentación basado en Resolución 60 de 2011.

El diagnóstico efectuado al proceso de gestión y prevención de riesgos de la UEB Mantenimiento reveló un deficiente proceso de identificación, evaluación y tratamiento de los mismos.

Los resultados más significativos del diagnóstico están siendo influidos esencialmente por la falta de participación y responsabilidad de directivos y trabajadores, la limitada utilización de mecanismos de gestión de riesgos, la desactualización de los mapas y planes de prevención, lo que impacta en los resultados del control interno y la efectividad de las decisiones alcanzadas en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.

Sobre los resultados del diagnóstico se diseñó un procedimiento basado en la necesidad de establecer un estricto control sobre el proceso de gestión y prevención de riesgos, materializado en el componente del mismo nombre, confiriendo al sistema de control interno un enfoque de prevención, logrando integrar el resto de los componentes y normas, y contribuyendo a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos.

El procedimiento se aplicó a 6 áreas de la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus, con la utilización del Registro 1 se identificaron 43 riesgos y se determinaron 10 objetivos de control, de los cuales fueron evaluados 17 relevantes, 7 moderados y 19 tolerables, quedando en el Registro 3: Plan de Prevención, los 24 riesgos de máxima prioridad, evidenciándose de esta manera la pertinencia del mismo, al contribuir en un nivel de avance del 85% de efectividad en el perfeccionamiento del componente de gestión y prevención de riesgos.

RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en las herramientas de control y gestión de riesgos en todas las áreas de la UEB.
- Lograr la participación de todos los trabajadores en el proceso de identificación y evaluación de riesgos.
- Generalizar el procedimiento a todas las Unidades Empresariales de Base de la Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrógenos de Fuel Oil.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, M. (2007). *Metodología para el proceso Identificación Evaluación de Riesgos*. Consultoría BISE, S.A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
- Alonso A. (2007). *Procedimiento para evaluar los riesgos de operaciones en ETECSA*. Tesis de Maestría. Universidad de la Habana.
- Álvarez, L. (2009). *Riesgo Operacional: Supervisión del Riesgo Tecnológico*. Disponible en: Análisis de Riesgos. Disponible en: http://www.unizar.es/guiar/1/Accident/An_riesgo/An_riesgo.htm.
- Báez, Jesús. (1982). *Análisis y diseño de sistema*. Tomo 1 y 2. La Habana: Editorial ENPSES.
- Balma, V. disponible en: Los riesgos\Gestiopolis.com\Implantación de un sistema efectivo de control de riesgo operacional en la empresa.
- Banca Central de Cuba. Instrucción No. 9: *Normas básicas para el Control Interno de las Instituciones Financieras*, de fecha 16 de abril del 2001; el Acuerdo No. 96: *Normas sobre concentración de riesgos*, de fecha 4 de julio del 2002 y el Acuerdo No.119: *Constitución de reservas legales y posibles pérdidas futuras*, de fecha 15 de julio de 2002.
- Blanco, B. (2007). *Aplicación del método Fuzzy Delphi a la evaluación de los riesgos empresariales de operación*. Ponencia presentada al Evento “45 Aniversario de los Estudios Económicos en la Universidad de la Habana”, La Habana.
- Blanco, B. (2006). *Riesgos empresariales: ¿Peligro u Oportunidad? Una nueva concepción de la gestión de los riesgos empresariales de operación*. Ponencia presentada al Evento “44 Aniversario de los Estudios económicos en la Universidad de la Habana”, La Habana.
- Blanco, B. (2007). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas*. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Cuba.
- Cabero, J. (2006). *Utilización masiva de la TIC*. Revista de Universidad y

Sociedad del conocimiento. Disponible en: www.Gestiopolis.com/auditoria_ycontrol

- CECOFIS, (2003). Administración de Riesgos. Curso Básico, 11:p.
- CECOFIS. Selección de Ponencias presentadas en el 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, La Habana, mayo de 1998.
- Contraloría General de la República de Cuba. Ley 107, 2009. De la Contraloría General de la República de Cuba. Consejo de Estado de la República de Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. Ley 107, 2010. Reglamento de la Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. Resolución 60, 2011. Normas del Sistema de Control Interno. Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. Resolución 122 de 2011. Derogación de la Resolución Ministerial 13 de 2006, del MAC.
- Cooper and Lybrand, (1996). Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, *Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa*. Diario Expansión, Madrid, España, 11:p.
- COSO, (2004). Enterprise Risk Management–Integrated Framework, September, published by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COSO. *Gestión de Riesgos Corporativos–Marco Integrado/Técnicas de Aplicación*.
- De Caldas, F. (2009). *Administración de Riesgos*. Disponible en: [http://www.accivalores.com/archivos/informe de gestion de riesgos asamblea 2006.doc](http://www.accivalores.com/archivos/informe_de_gestion_de_riesgos_asamblea_2006.doc).
- Diccionario Enciclopédico Color Océano. “Biblioteca”. España: Océano, 1999.
- Diccionario Océano de la Lengua Española, Editorial Océano, Barcelona, España, 1995.
- Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado (2001).
- Dorta, J. (2004). *La Evaluación de Riesgos como componente básico del Sistema de Control Interno*. Una aplicación a las fuentes de financiación de la Universidad Las Palmas de Gran Canaria. EUMED- NET.

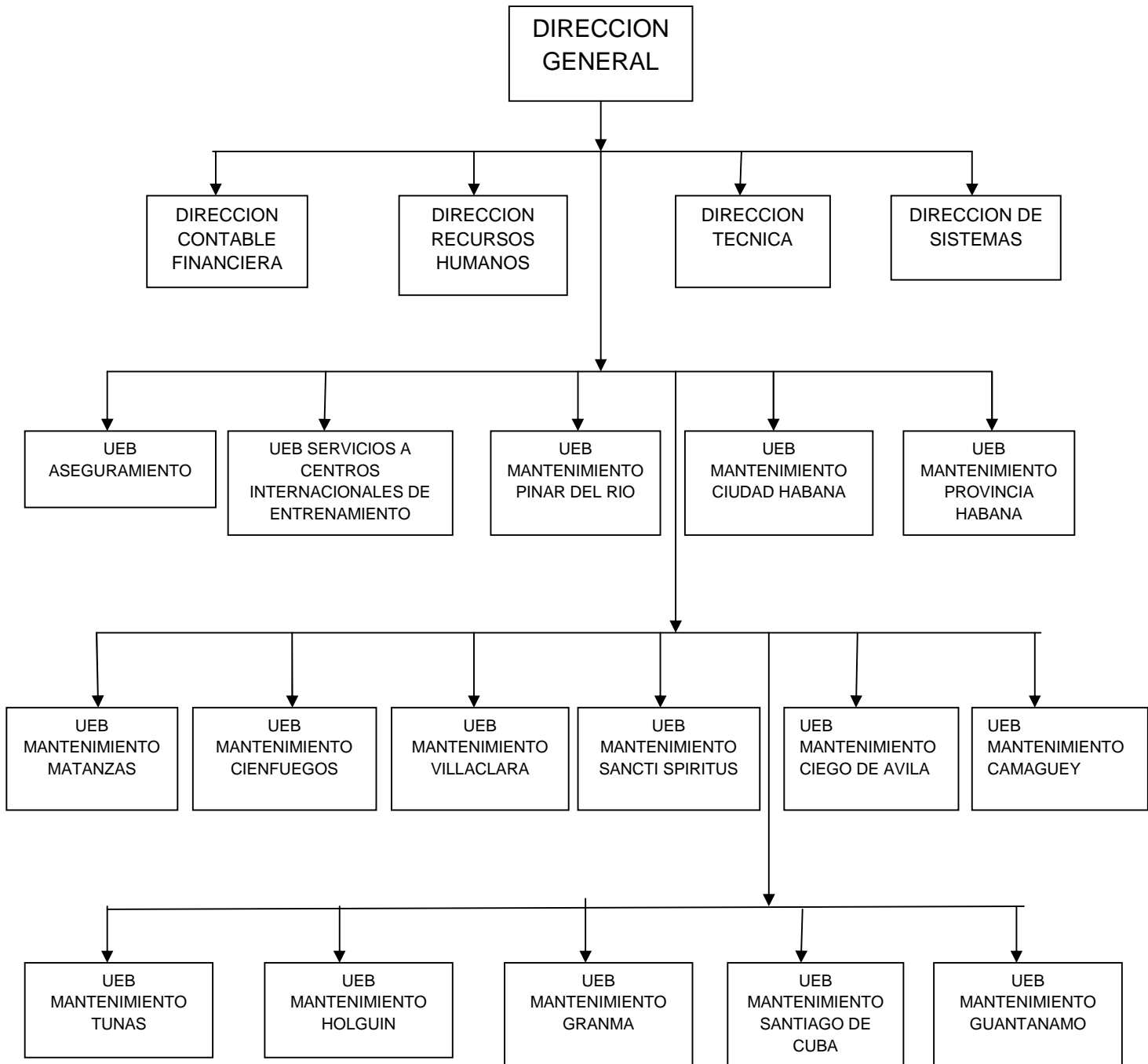
- Durán, M., y Abreu, M. (2007). *Metodología para el proceso de identificación de riesgos*. Consultoría BISE SA. V encuentro internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, La Habana, Cuba.
- Enciclopedia Encarta (2003).
- Estándar Australiano/Neo Zelandés (AS/NZS: 4360 (1999)): *Administración de Riesgos*.
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General*, El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, p. 15.
- Fournier. L. *Mercancía de fin de Milenio. Información y conocimiento*. Disponible en: <http://www.monografia.com>. 1-12:p.
- Fragoso J. (2002). *Análisis y Administración de Riesgos Financieros*. Exposición de la Materia de *Análisis de Riesgos*, de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa.
- García, G. (2009). *Análisis de Riesgos Tecnológicos*. Disponible en: <http://pwp.etb.net.co/acancelado2/alberto.htm>.
- Gil, J. (1991). *Las lógicas multivalentes en el análisis financiero*. Ponencia presentada en el Congreso de AEDEM. La Coruña .España.
- Gil, J. (1993). *El análisis financiero en la incertidumbre*. Ariel Economía, España.
- Gil, J. (1996). *La Gestión Interactiva de los Recursos Humanos en la Incertidumbre*. Centro de Estudios Ramón Arces S.A. Madrid, España.
- Gómez A. (1997). *La Administración de Riesgos Financieros*, México.
- González, B.; y Chagolla, M. (2006). *Las distancias de Hamming y Euclides como elementos estratégicos en las contrataciones empresariales en la incertidumbre*. Universidad de Morelia, México.
- González, G. (1996): *Las Nuevas Tecnologías en la Educación*. Redes de Comunicación, Redes de Aprendizaje. EDUTEC'95. Palma de Mallorca, Universidad de las Islas Baleares. España.
- González, G. (1996). *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Disponible en: <http://www.utem.cl/ditec/contenidos1.html>.

- Grudnitski, B. (1999). *Diseño de sistemas de información*. Limusa, México. 985:p.
- Guerrero, C. (2005): Ingeniería del software. Disponible en: <http://www.monografias.com>.
- Hernández, Ederlys. (2009). *Modelo de Organización del sistema de Auditoría Interna con enfoque de riesgo de la Corporación COPEXTEL S.A.* Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias contables y financieras. Camagüey, Cuba.
- Hernández, R. (2003). Metodología de la Investigación, Tomo1 y 2. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Hisger, N. (2008). La inclusión de las tecnologías en el ámbito educativo. Disponible en: <http://www.spiral-sk.com>.http://www.unizar.es/guiar/1/Accident/An_riesgo/An_riesgo.htm.
- Impacto de Tecnologías Informáticas. Disponible en: <http://www.deltaasesores.com>
- Importancia de las TIC en las organizaciones. Disponible en: <http://www.monografias.com/posgrado/redes.shtml>.
- Informática Milenium. Disponible en: <http://www.informaticamilenium.com.mx>
- Kaufmann, A.; y Gil, J. (1987). *Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre*. Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona, España.
- Kaufmann, A.; y Gil, J. (1990). *Las matemáticas del azar y de la incertidumbre*. Elementos básicos para su aplicación en economía. 47:p.
- Kaufmann, A.; y Gil, J. (1993a). *Técnicas especiales para la gestión de expertos*. Editorial Milladoiro, España.
- Knigth, F. (1921). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*.
- Koprinarov, B. (2005). *El riesgo empresarial y su gestión*. Conferencia, Universidad de Burgas, Bulgaria.
- La Informática y su Impacto Social. Disponible en: <http://monografias.com>.
- Machado, N. (1995). *Procedimiento para el análisis de Sistemas de Información Administrativa*. Informe de Investigación Terminada. UCLV. 25:p.

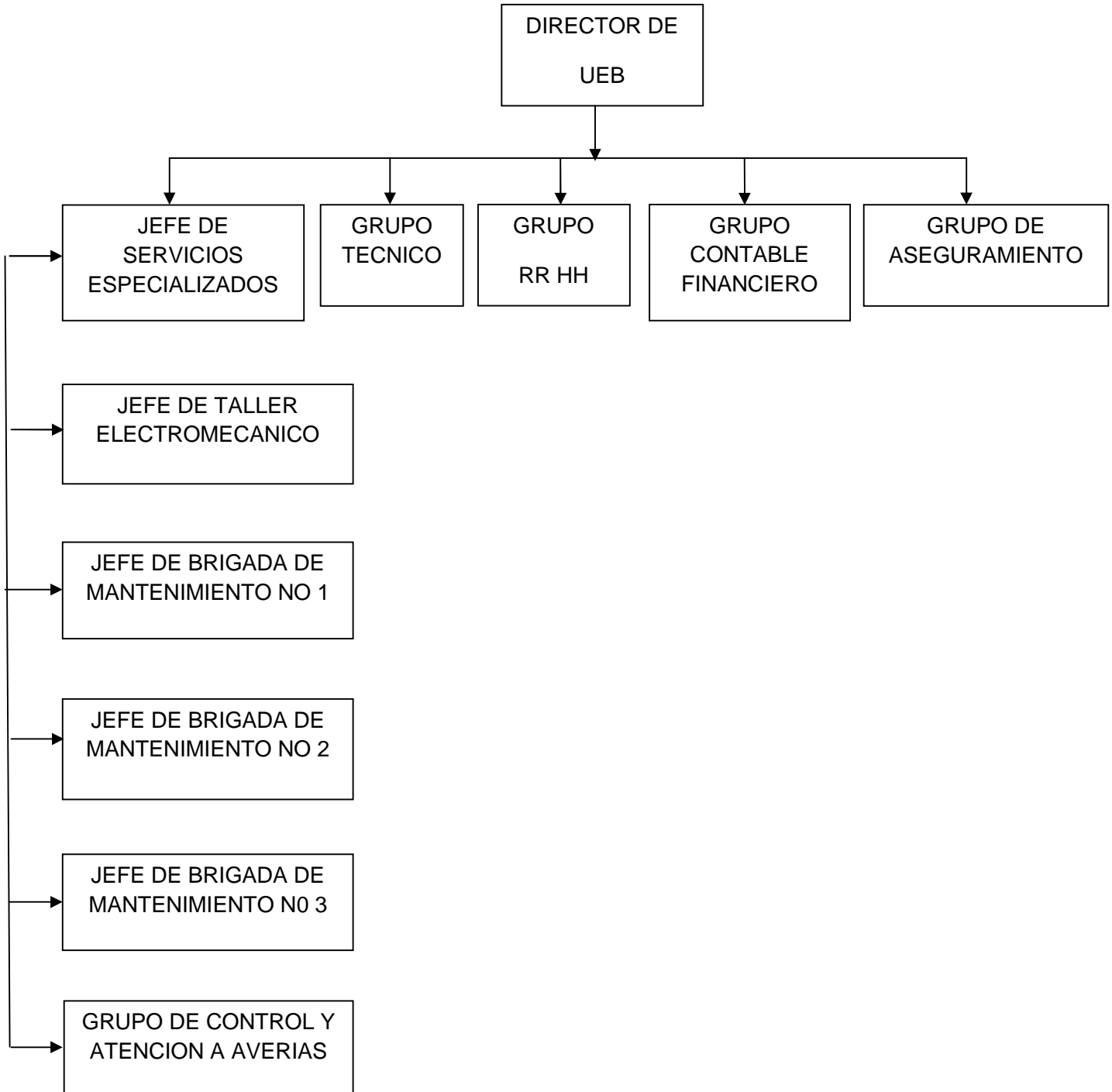
- Martínez, R. (1998) *Situación actual y perspectivas de la Administración de Riesgos en Cuba*. Intervención en el 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, La Habana, mayo de 1998.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2006). Resolución Ministerial No. 13. *Procedimiento para la elaboración y actualización del Plan de Prevención ante indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción*. Anexo Único, Cuba.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución Ministerial 297. *Marco conceptual del control interno*. Gaceta Oficial de Cuba.
- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 117 de 2011. Derogación de la Resolución Ministerial 297 de 2003.
- Navarro, A., et al. *Desarrollo del Sistema de Información Administrativa*. Disponible en: <http://www.monografias.com>
- Navarro, L.; Pérez, M. (1999). *La Gerencia de Riesgos en la Alta Dirección de la Empresa*, en: Alta Dirección, No. 206 – julio-agosto, p.48.
- Nuchera, A. (2009). *Una introducción a la gestión de riesgos tecnológicos*. Disponible en: <http://www.monografia.com>.
- Pressman, R. (2001). *Ingeniería del Software, un enfoque práctico*. Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
- Ramírez, O. (2005). *Apuntes conceptuales para una definición, caracterización y reconocimiento de las perspectivas de estudio del riesgo tecnológico*. Disponible en: <http://www.monografia.com>.
- Ramos, B. (2006). *Propuesta metodológica para la elaboración de manuales organizativos y de procedimientos en CONAS*. Tesis en opción al título de máster en Administración de Negocios. UH, La Habana, Cuba.
- Rodríguez, J. (2006). *El Inventario de los riesgos de Control Interno, su aplicabilidad en la empresa hotelera bajo régimen de Todo Incluido*. UCLV. Disponible en: www.monografias.com.
- Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos: *El Role del Gerente de Riesgos en una organización*, Mayo 1998.

- Sistemas de información [en línea] Disponible en: tecnologias.gio.etsit.upm.es/sistemas-informacion/sistemas-de-informacion-76.asp.htm [Consulta: 22 junio 2007].
- Viña, R. (2007). *Modelo para la evaluación integral del SCI*. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
- Viña, R.; Díaz, S. (2008). *Metodología para la implementación del componente administración de riesgos*. Ponencia presentada en el IX Taller Nacional de Auditoría y Control, y en el III Simposio Internacional de Sociedad, Turismo y Desarrollo. Cuba.
- Zorrilla, J. (2010). *La administración de Riesgos*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/>

Anexo 1: Estructura General de la Empresa



Anexo 2: Estructura de la UEB Mantenimiento Sancti Spiritus



**Anexo 3. Guía de autocontrol del Sistema de Control Interno de la UEB
Mantenimiento Sancti Spíritus.**

Objetivo. Comprobar la efectividad del proceso de gestión y prevención de riesgos en la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus y su expresión en el plan de prevención como herramienta de trabajo.

Componente Gestión y Prevención de Riesgos		SÍ	NO	NP
1	Identificación de riesgos y detección de cambio			
1.1	Están identificados los procesos, actividades y operaciones por cada área administrativa y departamento en la UEB.			
1.2	Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la UEB, por cada proceso, actividad y operación que se ejecuta a nivel de área.			
1.3	Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Plan de Prevención) en la UEB.			
1.4	Se revisa y controla el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación.			
1.5	Se han detectado deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar.			
1.6	Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área administrativa o departamento de la UEB.			
1.7	Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia.			
1.8	Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.			

2	Determinación de los objetivos de control		
2.1	Están determinados los objetivos específicos a controlar en los diferentes niveles de gestión de los riesgos en la UEB.		
2.2	Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.		
2.3	Se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos.		
3	Prevención de riesgos		
3.1	Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores y directivos.		
3.2	Incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de la UEB y de sus niveles intermedios.		
3.3	Existe evidencia de su actualización sistemática.		
Comprobar documentalmente si existe constancia del control de las medidas propuestas y han disminuido las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción.			

Anexo 4: Encuesta para los trabajadores de la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.

Objetivo. Valorar el nivel de preparación y participación de los trabajadores directivos, técnicos y especialistas, sobre el proceso de gestión y prevención de riesgos.


Compañero (a) para responder la siguiente guía sea lo más sincero posible, apóyese en la realidad de su Dirección y área, el resultado de este trabajo lo ayudará a resolver los problemas presentes. Gracias por su cooperación.

Indicadores	Escalas valorativas		
	Sí	No	NP
1. Tienes conocimientos de los cambios ocurridos en su UEB y área de trabajo de acuerdo a la prevención de riesgos.			
2. Tienes las condiciones creadas para enfrentar el proceso de prevención de riesgos en tu actividad.			
3. Estás motivado a participar en la elaboración, actualización y ejecución del Plan de Prevención de la UEB.			
4. Tienes disposición para participar en los cambios que han de producirse.			
5. Tienes conocimiento de los riesgos que se manifiestan en tu puesto de trabajo o área donde laboras.			
6. Conoces la necesidad de tenerlos controlados.			
7. Posees alguna herramienta de identificación y evaluación de los riesgos.			
8. Tienes conocimiento de la existencia del Comité de Prevención y Control.			
9. El Comité de Prevención y Control o el Consejo de administración de la UEB te evalúa periódicamente el plan de riesgos o algún informe sobre estos.			

10. Se analizan y valoran los riesgos en tu área de trabajo.			
11. Has recibido algún control o evaluación de Riesgos en tu área o puesto de trabajo de alguna estructura externa de la Empresa.			
12. Tienes conocimientos de la existencia de alguna estrategia o plan de acción para controlar, dar seguimiento y prevenir riesgos.			
13. Cuenta tu área de trabajo con algunos de los siguientes instrumentos de control de riesgos. (Marca con una X las que son de su conocimiento).			
<input type="checkbox"/>	Estrategia de prevención, identificación y evaluación de riesgo.		
<input type="checkbox"/>	Plan de acción para la prevención de riesgos.		
<input type="checkbox"/>	Plan de prevención de posibles manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades.		
<input type="checkbox"/>	Sistema de control y evaluación de las estrategias o planes de prevención de los riesgos.		
<input type="checkbox"/>	De existir otros, méncionelos al final de este cuestionario.		
14. Se le comunican los resultados de los controles y evaluaciones de los riesgos a los trabajadores.			
15. Se toman medidas y se supervisan el cumplimiento de los mismos.			
16. Ha influido el control de los riesgos en el incremento de los resultados de su trabajo.			

A continuación exponga cualquier criterio que desee expresar.

Anexo 5. Formulario e instrucciones de llenado del registro identificación y análisis de riesgos.

	Sistema de Control Interno REGISTRO				Código: R1	
	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS				Página (1) ___ de ___	
					Fecha:(2) __/__/__	
Área o proceso:(3)						
Objetivo (4)	Punto Vital (5)	Nº (6)	Riesgo (7)	Causas (8)	Clasif. (9)	
					I	E
Elaborado por (10)						
Aprobado por (11)						

Instrucciones de llenado del registro identificación y análisis de riesgos:

- (1) Se escriben las páginas correspondientes.
- (2) Se escribe la fecha en que se concluye el análisis de los riesgos.
- (3) Se escribe el nombre del área o proceso a la que corresponden los riesgos objeto de evaluación.
- (4) Se describe el objetivo expuesto a riesgos.
- (5) Se escribe el punto vital o vulnerable.
- (6) Se escribe el número consecutivo del riesgo identificado.
- (7) Se especifica el riesgo en cuestión.
- (8) Se escribe la causa que provoca el riesgo.
- (9) Se especifica si el riesgo es interno o externo
- (10) Se escribe el nombre y los apellidos de la persona que elabora el registro.
- (11) Se escribe el nombre y los apellidos de la persona que aprueba el registro.



Anexo 6. Registro identificación y análisis de riesgos.

		SISTEMA DE CONTROL INTERNO			Código: R1	
		IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS			Fecha: Noviembre /2012	
Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
Área o proceso: Mantenimiento a equipos básicos						
OBJETIVO No. 1: Verificar los compromisos de ejecución de los mantenimientos y del cumplimiento del plan de disponibilidad pactado con GDECU, comprobando que los indicadores de productividad y efectividad del trabajo estén acorde a los estándares establecidos.	Servicios al cliente	1	Incumplimientos con el cliente en los plazos y calidad de los trabajos a realizar en los mantenimientos planificados a equipos	•Carencia o insuficiencias de recursos materiales (Piezas de repuesto y materiales)	X	
				•Deficiente planificación y ejecución de los mantenimientos	X	
				•No cumplir con los plazos establecidos para los diferentes trabajos de mantenimientos	X	
				•Inadecuada planificación y preparación de los recursos humanos para la ejecución de los mantenimientos	X	
				•Carencia de herramientas especiales e instrumentos sin los requisitos de calidad	X	
				•Inadecuado control de los puntos de inspección en el mantenimiento por parte del Grupo Técnico	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				<ul style="list-style-type: none"> •No realización del diagnóstico mecánico técnico de equipos •Inadecuada aplicación de los procedimientos e instrucciones para los mantenimientos 	X	
Área o proceso: Informática						
OBJETIVO No. 2: Verificar el estado de implementación de los sistemas informáticos que aseguren la automatización de la gestión de RRHH, almacenes, piezas de repuestos y mantenimiento.	Seguridad Informática	2	Utilización de los medios y recursos informáticos en funciones ajenas a los intereses de la UEB y, por ende, pérdida de información	•Deficiente control y fiscalización del Plan de Seguridad Informática	X	
				•Existencia de usuarios que reciban o envíen documentos no permitidos, violando el Reglamento Disciplinario	X	
				•Permitir el acceso a los medios de computación de personas no autorizadas	X	
				•Negligencia de jefes y personal vinculado a la actividad	X	
Área o proceso: Sistema de gestión de la Calidad						
OBJETIVO No. 3. Comprobar el avance en la implementación de la documentación técnica asociada al proceso clave del mantenimiento, equipos	Medio Ambiente	3	Contribuir negativamente a la contaminación medio-ambiental	•Incumplir con las regulaciones medio ambientales vigentes	X	
				•No tratamiento adecuado a los desechos sólidos	X	
				•Falta de compromiso de la alta dirección	X	
				•Inadecuada higiene en las áreas	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
auxiliares, el diagnóstico y los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y portadores energéticos.	Foro de Ciencia y Técnica	4	El foro de Ciencia y Técnica y la ANIR no cumplan con los objetivos de darles solución al Banco de Problemas	•Carencia de agua y de su certificación	X	X
				•No confeccionar el banco de problemas en tiempo y forma	X	
				•Insuficiente participación de los trabajadores en el foro y la ANIR	X	
				•No presentación de trabajos	X	
				•Escasa divulgación	X	
				•No generalización de las soluciones	X	
				•Falta de compromiso de la alta dirección	X	
Uso y Explotación de Equipos	5	Inadecuada explotación de los equipos de transporte	•Utilización de los medios de transporte en actividades propias sin la debida autorización	X		
			•Utilización de los medios y accesorios entregados para la reparación y el mantenimiento con fines de lucro	X		
			•Pérdidas de partes y componentes de los vehículos por irresponsabilidad	X		
			•No reflejar los kilometrajes reales en los recorridos	X		
			•Violación del programa de mantenimiento a los equipos	X		

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
	Combustible y Lubricantes	6	Robo, pérdida, desvío y/o utilización incorrecta de combustible y lubricantes	•Deficiente control de las actividades para las cuales se entregó el combustible y los lubricantes	X	
				•Extracción de combustible de las tarjetas magnéticas sin la debida autorización	X	
				•Negligencia e indisciplina de los responsables del destino del combustible y los lubricantes	X	
				•Reflejar índices de consumos inadecuados en los cierres de las hojas de rutas	X	
				•Pérdidas o deterioro de las tarjetas magnéticas de combustibles	X	
				•Utilización del combustible y lubricantes a otros fines	X	
				•Incorrecto control de las Hojas de Ruta	X	
				•No realización de la prueba del litro	X	
				•Irresponsabilidad y falta de exigencia	X	
				▪Inadecuado control en la aplicación del procedimiento	X	
Área o proceso: Capital Humano						
OBJETIVO No. 4: Confirmar el	Productividad	7	Bajo aprovechamiento de la fuerza de trabajo	•Falta de recursos materiales	X	X

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
papel estratégico de la gestión de capital humano tomando como punto de partida el uso eficiente de los recursos humanos, su motivación, su permanencia, su capacitación y desarrollo en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje.				•Falta de exigencia administrativa y paternalismo	X	
				•Interrupciones en el servicio eléctrico		X
				•Altos índices de ausentismo	X	
	Organización de trabajo	8	Deficiente definición, planificación y organización del trabajo	•Falta de exigencia de jefes y especialistas	X	
				•Programación de trabajo deficiente	X	
				•Deficiente organización del flujo de los servicios	X	
	Sistema de pago	9	Realizar pagos indebidos, por exceso o por defecto, violando el sistema de pago establecido	•Errores en la certificación de los indicadores al cierre contable	X	
				•Descontrol de la entrada y salida de los trabajadores generando pagos indebidos	X	
				•Realizar pago de salario fuera de fecha	X	
				•No firmar el reporte de asistencia, por los jefes inmediatos, del trabajador	X	
				•Pago de salario que no se corresponden con el calificador de cargos	X	
				•Incluir a trabajadores que no han laborado en el período o sin derecho a percibir salario	X	
				•Errores de cálculo	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
	Ingreso y Permanencia	10	Selección de trabajadores sin la idoneidad y los requerimientos para el buen desempeño de las funciones asignadas en el puesto de trabajo	•Inadecuada aplicación del procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores	X	
				•Inadecuado funcionamiento del Comité de Expertos	X	
				•Falta de objetividad en la calidad de las evaluaciones del desempeño o no realización de las mismas	X	
				•No erradicación de las deficiencias surgidas en la evaluación del desempeño	X	
				•Condiciones inadecuadas de trabajo	X	
	Expedientes Laborales	11	Pérdida, extravío, deterioro o alteración de los documentos del expediente laboral	•Fraude	X	
				•Desconocimiento del personal	X	
				•Irresponsabilidad	X	
				•Alteración de documentos del expediente para favorecer a otras personas (Amiguismo)	X	
				•Falta de seguridad del archivo de personal	X	
	Capacitación	12	Pocos efectivos los procesos de capacitación en la solución de los problemas para el mejoramiento de la idoneidad en el desempeño de los trabajadores	•Incorrecta determinación de las necesidades de capacitación de los recursos humanos	X	
				• Falta de exigencia administrativa	X	
				•Solicitud irreal de necesidad de matrícula	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				•Insuficiente logística para garantizar procesos de capacitación exitosos	X	
				•Inadecuada planificación del proceso docente-educativo	X	
				•Insuficiente asignación de matrícula por parte de la escuela ramal		X
				•Falta de motivación de los trabajadores por su superación	X	
	Seguridad y Salud en el Trabajo	13	Ocurrencia de accidentes de trabajo	•Negligencia en el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud por parte del trabajador	X	
				•Falta de exigencia administrativa	X	
				•Carencia de medios de protección apropiados	X	
				•Determinación incorrecta del levantamiento de los riesgos laborales	X	
				•Incorrecta atención y seguimiento a los incidentes ocurridos	X	
				•No realizar los chequeos médicos y los Preempleo periódicos y especializados	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
	Atención al Hombre	14	Insatisfacción en el colectivo de trabajadores por inadecuada atención material y moral recibida	•Falta de conocimiento y preparación de los trabajadores sobre las medidas de seguridad y salud a cumplir en su puesto de trabajo	X	
				•Falta de financiamiento para la adquisición de ropa de presencia	X	
				•Carencia de ropa y calzado de protección	X	
				•Insuficientes medios de protección y útiles de trabajo	X	
				•Insuficiente participación del colectivo en las decisiones de la UEB	X	
				•Inadecuada aplicación de los estímulos morales y materiales	X	
Área o proceso: Contable Financiero						
OBJETIVO No. 5: Controlar las cifras de los costos y gastos al mantenimiento y averías que permitan el cumplimiento de los indicadores del plan de negocio.	Caja y banco	15	Pérdida, extravió o robo del efectivo en caja y/o en el momento de su extracción del banco	•No tener acta de responsabilidad firmada por la custodia del efectivo en caja y documentos de valor	X	
				•No realizar los depósitos al Banco en los términos establecidos	X	
				•Realizar reintegros al Banco por encima del plazo estipulado	X	
				•Violación de lo regulado en la extracción y traslado del efectivo	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
		16	Efectuar pagos o entrega de tarjetas de combustibles y magnéticas a personas no autorizadas	•No contar con el acta de responsabilidad y firmas autorizadas de las personas que pueden extraer efectivo o documentos de la caja	X	
				•Irresponsabilidad	X	
	Finanzas	17	Emitir cheques en blanco con fines de lucro, o sin respaldo documental del pago	•Negligencia	X	
				•Violación de las normas bancarias	X	
		18	Utilización inadecuada de las finanzas	•Irresponsabilidad	X	
				•Violación de lo regulado para el uso de las finanzas	X	
	Operaciones contables	19	No registrar las operaciones contables en el momento en que se producen los hechos económicos	•Desconocimiento de la ocurrencia de los hechos	X	
				•No entregar en tiempo las facturas de servicios por parte de los proveedores y/o el área de aseguramiento a contabilidad	X	X
				•Negligencia del personal	X	
				•Desconocimiento de normativas a aplicar	X	
	Pagos	20	Realizar pagos amparado en documentación falsificada	•Aprobar pagos que no están contemplados en el flujo de caja	X	
	Nóminas	21	Aplicación incorrecta de las reglamentaciones establecidas para, la elaboración de las nóminas y el control y pago de los salarios	•Alteración de la nómina con el fin de apropiarse de efectivo	X	
•Inadecuada separación de funciones entre los que elaboran, revisan y aprueban la nómina				X		

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				•Efectuar pagos a otras personas que no sea el propio trabajador	X	
				•Falsificación de firma	X	
				•Pérdidas de las nóminas de años anteriores que imposibiliten la auditoria de posibles hechos de corrupción por pagos de salarios indebidos	X	
				•Pagos incorrectos de retenciones de salarios	X	
				•No existencia o desactualización del Registro de Nóminas	X	
				•Pago de salario que no se corresponde con el calificador de cargos	X	
	AFT	22	Pérdida, extravío o desvío de los Activos Fijos Tangibles	•Descontrol en la documentación y destinos de los medios dados de baja	X	
				•Descontrol en los documentos que amparan compras de AFT	X	
				•Sobrantes y faltantes de AFT	X	
				•No tener controlado los AFT por áreas de responsabilidad y con actas firmadas	X	
				•No tener adecuadamente identificados los AFT para su chequeo y contabilización	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				•No realización de los conteos periódicos de los AFT	X	
				•Proponer bajas de AFT para apropiarse de ellos por la vía del engaño	X	
				•Maltratos y pérdidas de AFT	X	
				•Realizar movimientos de AFT sin la autorización establecida, ni la comunicación oportuna al área de contabilidad	X	
				•No hacer la conciliación sistemática de los AFT con los trabajadores que lo tienen asignados	X	
	Inventarios	23	Pérdidas o deterioro de inventarios	•Falta de seguridad en almacenes	X	
•Desorden en el almacenaje				X		
•Descontrol en las tarjetas de estiba				X		
•No contar con nombres y firmas de personas autorizadas a extraer productos de los almacenes				X		
•No realizar cuadros diarios				X		
•Recibir mercancías sin efectuar recepción ciega				X		
•No realizar los conteos del 10 % cada mes del inventario				X		

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				•No realizar los conteos en los cambios de jefatura del almacén	X	
				•No hacer el inventario anual y parcial según programa de la mercancía en existencia	X	
				•Entregar mercancías sin la orden de despacho o sin firmar	X	
	Planificación	24	No correspondencia entre el plan anual de servicios con el del cliente y los proveedores, así como carencia de profundidad del proceso de análisis, discusión, aprobación y ejecución de los planes del presupuesto financiero	•Deficiente proceso de planificación	X	
				•Imposición de los planes		X
				•Deficiente organización y desarrollo del proceso de preparación y participación de los trabajadores en el análisis, discusión, aprobación y ejecución de los planes del presupuesto financiero	X	
	Costo	25	Incremento o reducción significativos en los costos de mantenimientos tecnológicos para cada ciclo y por ende afectaciones al sistema de estimulación	•No realización de las actividades planificadas para cada ciclo y no solicitar incrementos de volumen de tiempo para su ejecución	X	
	Cuentas por Cobrar	26	Existencia de cuentas por cobrar fuera de término	•Falta de gestión de cobro	X	
				•Incumplimiento por parte del cliente		X
				•Negligencia	X	
	Precios	27	Realizar servicios violando el listado de precio oficial	•Errores en la facturación	X	
				•Negligencia	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
	Estadística	28	Falta de veracidad en la información estadística	<ul style="list-style-type: none"> •No registro adecuado y oportuno de las operaciones 	X	
	Contratación	29	Incumplimiento, por las partes, de lo pactado en los contratos, tanto en los servicios a prestar al cliente, como por la entrega de los recursos materiales en la cuantía, calidad, tiempo y surtido por parte de los suministradores	<ul style="list-style-type: none"> •Descontrol de los documentos originales de los contratos y de su numeración 	X	
<ul style="list-style-type: none"> •No revisión de los contratos por parte del Comité de Contratación 				X		
<ul style="list-style-type: none"> •Contratos firmados y pendientes, sin actualizar 				X		
<ul style="list-style-type: none"> •Realizar transacciones u operaciones económicas violando la legislación o los procedimientos contractuales establecidos 						
<ul style="list-style-type: none"> •Deficiente proceso de negociación 				X		
<ul style="list-style-type: none"> •Falta de exigencia y fiscalización 				X		
Área o proceso: Inversiones						
OBJETIVO No. 6: Verificar que la instalación de los grupos electrógenos y remodelación del inmueble de la UEB se ejecute acorde a los estándares internacionales y	Construcciones y mantenimientos a las instalaciones	30	No cumplir en el tiempo establecido y la calidad requerida el plan de construcción, mantenimiento y reparación de las instalaciones previsto	<ul style="list-style-type: none"> ▪Carencia o insuficiencia de recursos materiales y humanos para la ejecución de las obras 	X	X
				<ul style="list-style-type: none"> ▪No cumplimiento de las inversiones por parte de los ejecutores, según contratos 		X
				<ul style="list-style-type: none"> ▪Inadecuado control y seguimiento al proceso de inversiones 	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
adecuados a las normativas cubanas y características de la tecnología del Fuel Oil.				▪ Pérdida o extravío de recursos a pie de obra	X	
Área o proceso: Aseguramiento, preservación y transporte						
OBJETIVO No. 7: Verificar el aseguramiento del suministro de materiales e insumos así como una adecuada gestión del transporte y el uso racional del combustible.	Facturación	31	Violaciones en el proceso de elaboración de las facturas	• Facturar fuera de fecha		
				• Factura doble de un mismo servicio		
				• No realizar la facturación del servicio recibido		
				• Elaborar facturas con errores	X	
	Almacenes e instalaciones	32	Descontrol, pérdida o deterioro de productos en los almacenes	• Incorrecta realización de la estiba	X	
				• Tarjetas que no reflejan la existencia real del producto en cada estiba	X	
				• No rebajar producto en la estiba	X	
		33	Incumplimientos en las regulaciones de los almacenes y sus inventarios para la recepción, almacenamiento y despacho	• No conciliación diaria del inventario, la facturación y la existencia en los registros contables	X	
				• Cambios de las tarjetas de estiba falsificando la existencia ante una auditoria o control interno	X	
				• Permitir acceso de personal no autorizado a los almacenes	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				<ul style="list-style-type: none"> •Permitir operaciones en las tarjetas de estiba por personal no autorizado •Aceptación de mercancías sin la documentación requerida •Existencia de mercancías sin reflejarse en los inventarios •Salida de mercancías sin el conteo o pesaje 	X	
					X	
					X	
					X	
Área o proceso: Seguridad e Inspección						
OBJETIVO No. 8: Erradicar las posibilidades de actividad enemiga, delictiva y situaciones de inseguridad previniendo aquellas que afecten la integridad de las personas, informaciones y bienes.	Plan de Prevención	34	No cumplir las acciones de control diseñadas en el Plan de Prevención de Riesgos y en el Plan Temático del Comité de Prevención y Control	•Por falta de exigencia administrativa	X	
				•Negligencia y descuidos en la actualización del Pan de Prevención	X	
				•Negligencia de los miembros del Comité de Prevención y Control en el cumplimiento de sus deberes	X	
				•No adecuar la Guía de autocontrol enviada por la Contraloría General	X	
				•No conservar las evidencias de las acciones ejecutadas en el control interno en la UEB	X	
				•No aplicación de la Guía de Autocontrol	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de funciones por parte de los responsables que tienen asignados atender cada Componente 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • No participación del colectivo laboral en la actualización y cumplimiento del Plan de Prevención 	X	
	Seguridad y Protección	35	Ocurrencia de hechos delictivos y por ende robo, desvío y/o pérdida de recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado control y supervisión de los recursos 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • Actuación negligente e irresponsable del personal de seguridad y protección y administrativo 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • Falta de idoneidad del personal de seguridad y protección 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad en las instalaciones por estado inadecuado del alumbrado, cercas perimetrales, enrejados de puertas, equipos y ventanas 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • Negligencia e irresponsabilidad en el cumplimiento de las medidas para la seguridad y protección 	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				<ul style="list-style-type: none"> • Incumplir con lo reglamentado para la entrega de los talleres al personal de SEPSA al concluir la jornada de trabajo y los almacenes a cielo abierto a los custodios de la UEB 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • Colusión de trabajadores entre sí, o entre estos y del personal de seguridad y protección, o trabajadores y terceras personas, para realizar actividades ilícitas o delictivas 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente control de accesos: <ul style="list-style-type: none"> ➢ No garantizar el registro de las personas visitantes ➢ No uso de los medios de identificación (Solapines) por los trabajadores y personal visitante ➢ Inadecuado control de las llaves ➢ Circulación de personas ajenas a la UEB por las diferentes instalaciones, sin autorización 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • No realizar el control físico a la guardia, por parte de la administración 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de la guardia obrera 	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
Prevención Contra Incendios		36	Incendios en instalaciones con posibles afectaciones económicas, materiales y humanas	•No realizar la llamada rápida y oportuna a los especialistas del MININT en caso de producirse un incendio	X	
				•Deficiente levantamiento de riesgos de posibles incendios en la entidad	X	
				•Incumplir con los señalamientos hechos sobre problemas detectados por los organismos especializados en el levantamiento de riesgos por ocurrencia de incendios	X	
				•Instalaciones eléctricas sin adecuadas condiciones	X	
				•No eliminar salideros y derramamiento de combustibles	X	
				•Carencia de medios adecuados para la extinción de incendios	X	
				•Inadecuada preparación de las Brigadas Contra Incendios	X	
				•Negligencia e irresponsabilidad	X	
Tiempo de Guerra		37	No disponer del personal necesario para enfrentar las misiones de Tiempo de Guerra	•No tener elaborados y actualizados el Plan y las Plantillas para Tiempo de Guerra	X	


Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
	Desastres Naturales	38	Perdida de recursos materiales y humanos por desastres naturales y catástrofes (CDN)	<ul style="list-style-type: none"> •Negligencia y/o falta de objetividad en el cumplimiento del plan contra desastres naturales y catástrofes 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> •Falta de control 	X	
Área o proceso: Planeación Estratégica						
OBJETIVO No. 9: Desarrollar sistemas de trabajo que propicien la mejora continua del funcionamiento organizacional.	Planes de trabajo	39	Inadecuado planificación, organización, control y aprovechamiento del tiempo de trabajo de los cuadros, directivos y ejecutivos, según establece la Instrucción No. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros	<ul style="list-style-type: none"> •Negligencia y falta de exigencia 	X	
	Órganos de Dirección y Asesores	40	Inadecuado funcionamiento e incumplimiento de las funciones asignadas a los órganos de dirección creados en la UEB	<ul style="list-style-type: none"> •No cumplimiento de lo establecido en los Reglamentos de cada uno de ellos 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> •Violación de los Planes Temáticos 	X	
	Información y documentación oficial	41	Pérdidas, desactualización, extravío y no cumplimiento de las instrucciones establecidas sobre el manejo y protección de la información y documentación oficiales de la entidad (Decreto-Ley No. 199 sobre la Protección a la Información Oficial)	<ul style="list-style-type: none"> •Sustracción de documentos o sacar copias de ellos por personas no autorizadas 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> •Negligencia 	X	
				<ul style="list-style-type: none"> •Inadecuada clasificación y protección de la información oficial 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> •Enviar información oficial al organismo o a terceros, sin registro y aprobación correspondiente 	X		

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
	Atención a Planteamientos y Quejas	42	Escasa información y/o indebida atención y solución a planteamientos y quejas formuladas por trabajadores y población	•Carencia de análisis de los problemas en el colectivo laboral, a través de las asambleas de servicios sobre quejas o denuncias formuladas	X	
•No realización o realización con inadecuada calidad de los matutinos y reuniones sindicales e informaciones a los trabajadores				X		
•Incumplimiento del contenido del Convenio Colectivo y el Reglamento Disciplinario de la UEB por los trabajadores en general y la Administración				X		
•Carencia de análisis en los órganos de dirección de los planteamientos y quejas formuladas por trabajadores y población				X		
Área o proceso: Organización						
OBJETIVO No. 10 Inspeccionar el trabajo del órgano de cuadro garantizando la cantera directiva de la EMGEF.	Ética y valores	43	Pérdida de ejemplaridad de algunos cuadros, directivos o ejecutivos y manifestaciones de nepotismo o de corrupción, propiciando la entrada de familiares o de amigos a la UEB	•No cumplir con los preceptos del Código de Ética	X	
				•Deficiente proceso de evaluación y control de la actividad que realizan los cuadros, directivos y ejecutivos	X	X
				•Pérdida de prestigio de directivos y ejecutivos	X	

Objetivo	Punto Vital	Nº	Riesgo	Causas	Clasif.	
					I	E
				•Ocurriencia de apropiaciones indebidas ó autorizaciones de medios, de forma no establecida	X	
				•Falta de exigencia y de control en los deberes	X	
				•Irresponsabilidad en el desempeño y en el actuar de los dirigentes	X	
				•Irresponsabilidad en el cumplimiento de las indicaciones al respecto	X	
				•Irresponsabilidad en el cumplimiento de las indicaciones al respecto	X	

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Acuerdo del Consejo de Administración
Elaborado	Lic. Aylin Perdomo López	Esp. B Seguridad y Protección		Acta No 4 Acuerdo No 23
Aprobado	Ing. Rodney Carmenate González	Director		

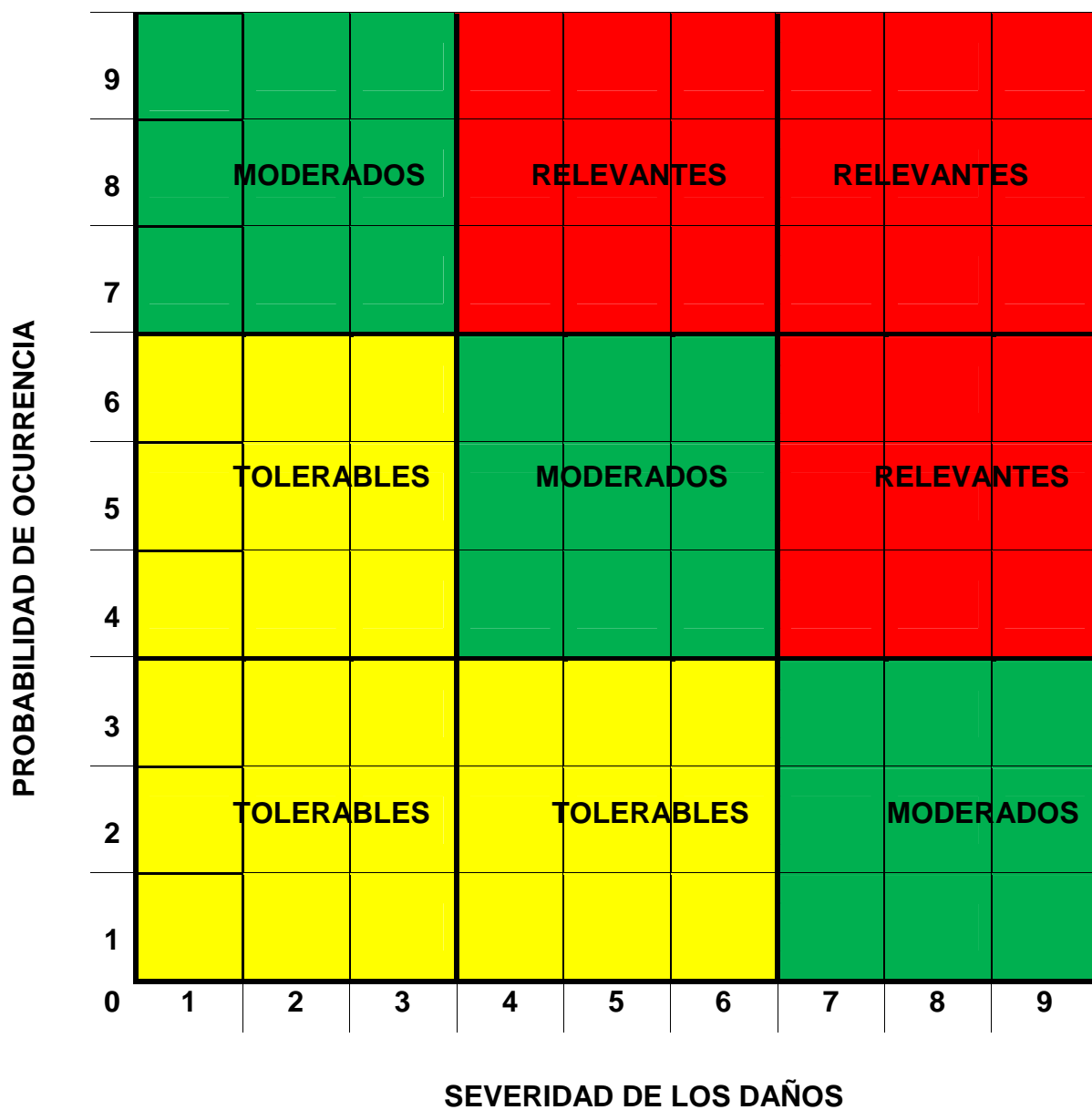
Anexo 7. Formulario e instrucciones de llenado del registro evaluación de los riesgos identificados.

		Sistema de Control Interno REGISTRO						Código: R2				
		EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS						Fecha: (1)___/___/___				
		Área o proceso:(2)			Evaluación del riesgo (5)							
No (3)	Riesgos identificados (4)			Probabilidad			Severidad			Combinación		
				B	M	A	B	M	A	T	M	R
		Nombre(s) y apellidos										
Realizado por:(6)												


Instrucciones de llenado del registro evaluación de los riesgos identificados.

- (1). Se escribe la fecha en que se realiza la evaluación de los riesgos.
- (2). Se escribe el nombre del área o proceso a la que corresponden los riesgos objeto de evaluación.
- (3). Se especifica el número del riesgo identificado y que es objeto de evaluación.
- (4). Se describen los riesgos identificados.
- (5). Se describe la evaluación del riesgo atendiendo a:
 - Probabilidad y Severidad.
 - B-** Bajo.
 - M-** Medio.
 - A-** Alto.
 - Combinación.
 - T-** Tolerable.
 - M-** Moderado.
 - R-** Relevante o severo.
- (6). Se plasman los nombres y apellidos de los participantes en la evaluación de los riesgos y sus cargos.

Anexo 8. Esquema de la matriz de riesgos.



Anexo 9. Formulario e instrucciones de llenado del registro evaluación de los riesgos identificados y la matriz.

		SISTEMA DE CONTROL INTERNO REGISTRO									Código: R2	
		EVALUACIÓN DE RIESGOS									Fecha: Diciembre/12	
No.	Riesgos identificados	Probabilidad			Severidad			Combinación			Posibles afectaciones	
		B	M	A	B	M	A	T	M	R	Estimación	
1	Incumplimientos con el cliente en los plazos y calidad de los trabajos a realizar en los mantenimientos planificados a equipos			8			9			72	39100	
2	Utilización de los medios y recursos informáticos en funciones ajenas a los intereses de la UEB y, por ende, pérdida de información		6			5			30		200	
3	Contribuir negativamente a la contaminación medio-ambiental	2			2			4			500	
4	El foro de Ciencia y Técnica y la ANIR no cumplan con los objetivos de darles solución al banco de problemas	3			3			9			50 000	
5	Inadecuada explotación de los equipos de transporte	3				5		15			30 000	
6	Robo, pérdida, desvío y/o utilización incorrecta de combustible y lubricantes			7			7			49	40 000	
7	Bajo aprovechamiento de la fuerza de trabajo			7			7			49	30 000	
8	Deficiente definición, planificación y organización del trabajo		4			4			16		2000	
9	Realizar pagos indebidos, por exceso o por		6			6			36		1000	

	defecto, violando el sistema de pago establecido										
10	Selección de trabajadores sin la idoneidad y los requerimientos para el buen desempeño de las funciones asignadas en el puesto de trabajo	3			6			18			5 000
11	Pérdida, extravío, deterioro o alteración de los documentos del expediente laboral	3			5		15				0
12	Poco efectivos los procesos de capacitación en la solución de los problemas para el mejoramiento de la idoneidad en el desempeño de los trabajadores	3		4			12				40 000
13	Ocurrencia de accidentes de trabajo	3			7			21			10 000
14	Insatisfacción en el colectivo de trabajadores por inadecuada atención material y moral recibida	3		4			12				2 000
15	Pérdida, extravío o robo del efectivo en caja y/o en el momento de su extracción del banco		4		7				28		70 000
16	Efectuar pagos o entrega de tarjetas de combustibles y magnéticas a personas no autorizadas	3			5			15			2 000
17	Emitir cheques en blanco con fines de lucro, o sin respaldo documental del pago	3			5			15			5 000
18	Utilización inadecuada de las finanzas	3		4			12				2 000
19	No registrar las operaciones contables en el momento en que se producen los hechos económicos			7		7			49		50 000
20	Realizar pagos amparado en documentación falsificada	3		3			9				30 000
21	Aplicación incorrecta de las reglamentaciones establecidas para, la elaboración de las nóminas y el control y pago de los salarios		6			7			42		20 000
22	Pérdida, extravío o desvío de los Activos Fijos Tangibles		6			8			48		30 000
23	Pérdidas o deterioro de inventarios		6			8			48		40 000
24	No correspondencia entre el plan anual de servicios con el del cliente y los proveedores,		5		5			25			60 000

	así como carencia de profundidad del proceso de análisis, discusión, aprobación y ejecución de los planes del presupuesto financiero										
25	Incremento o reducción significativos en los costos de mantenimientos tecnológicos para cada ciclo y por ende afectaciones al sistema de estimulación			8			8			64	30 000
26	Existencia de cuentas por cobrar fuera de término			8			9			72	20 000
27	Realizar servicios violando el listado de precio oficial	3				6			18		20 000
28	Falta de veracidad en la información estadística		4			6			24		500
29	Incumplimiento, por las partes, de lo pactado en los contratos, tanto en los servicios a prestar al cliente, como por la entrega de los recursos materiales en la cuantía, calidad, tiempo y surtido por parte de los suministradores		6				7			42	20 000
30	No cumplir en el tiempo establecido y la calidad requerida el plan de construcción, mantenimiento y reparación de las instalaciones previsto			7			8			56	20 000
31	Violaciones en el proceso de elaboración de las facturas		5				7			35	1 000
32	Descontrol, pérdida o deterioro de productos en los almacenes	3				4		12			5 000
33	Incumplimientos en las regulaciones de los almacenes y sus inventarios para la recepción, almacenamiento y despacho	3			3			9			2 000
34	No cumplir las acciones de control diseñadas en el Plan de Prevención de Riesgos y en el Plan Temático del Comité de Prevención y Control			9			9			81	
35	Ocurrencia de hechos delictivos y por ende robo, desvío y/o pérdida de recursos materiales			8			8			64	50 000
36	Incendios en instalaciones con posibles afectaciones económicas, materiales y	3				5			15		70 000


	humanas										
37	No disponer del personal necesario para enfrentar las misiones de Tiempo de Guerra	3			3			9			80 000
38	Perdida de recursos materiales y humanos por desastres naturales y catástrofes (CDN)	3			3			9			100 000.0
39	Inadecuado planificación, organización, control y aprovechamiento del tiempo de trabajo de los cuadros, directivos y ejecutivos, según establece la Instrucción No. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros	3				4		12			5000
40	Inadecuado funcionamiento e incumplimiento de las funciones asignadas a los órganos de dirección creados en la UEB		6				7			42	20 000
41	Pérdidas, desactualización, extravío y no cumplimiento de las instrucciones establecidas sobre el manejo y protección de la información y documentación oficiales de la entidad (Decreto-Ley No. 199 sobre la Protección a la Información Oficial)		6			6				36	12 000
42	Escasa información y/o indebida atención y solución a planteamientos y quejas formuladas por trabajadores y población	3			5			15			
43	Pérdida de ejemplaridad de algunos cuadros, directivos o ejecutivos y manifestaciones de nepotismo o de corrupción, propiciando la entrada de familiares o de amigos a la UEB			7			8			56	

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Acuerdo del Consejo de Administración
Elaborado	Lic. Aylin Perdomo López	Esp. B Seguridad y Protección		Acta No 4 Acuerdo No 23
Aprobado	Ing. Rodney Carmenate González	Director		

MATRIZ DE PROBABILIDAD Y SEVERIDAD DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	9									34
	8								25,35	1,26
	7							6,7,19	30,43	
	6					2	9,41	21,29,40	22,23	
	5					24		31		
	4				8		28	15		
	3			4,20,33,37,38	12,14,18,32,39	5,11,16,17,36,42	10,27	13		
	2		3							
	1									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
		SEVERIDAD DE LOS DAÑOS								

Anexo 10. Inventario de riesgos, jerarquizados por orden de prioridad.


	SISTEMA DE CONTROL INTERNO REGISTRO
	JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS
No	Riesgos clasificados por orden jerárquico
RIESGOS RELEVANTES	
34	No cumplir las acciones de control diseñadas en el Plan de Prevención de Riesgos y en el Plan Temático del Comité de Prevención y Control
1	Incumplimientos con el cliente en los plazos y calidad de los trabajos a realizar en los mantenimientos planificados a equipos
26	Existencia de cuentas por cobrar fuera de término
25	Incremento o reducción significativos en los costos de mantenimientos tecnológicos para cada ciclo y por ende afectaciones al sistema de estimulación
35	Ocurrencia de hechos delictivos y por ende robo, desvío y/o pérdida de recursos materiales
30	No cumplir en el tiempo establecido y la calidad requerida el plan de construcción, mantenimiento y reparación de las instalaciones previsto
43	Pérdida de ejemplaridad de algunos cuadros, directivos o ejecutivos y manifestaciones de nepotismo o de corrupción, propiciando la entrada de familiares o de amigos a la UEB
6	Robo, pérdida, desvío y/o utilización incorrecta de combustible y lubricantes
7	Bajo aprovechamiento de la fuerza de trabajo
19	No registrar las operaciones contables en el momento en que se producen los hechos económicos
22	Pérdida, extravío o desvío de los Activos Fijos Tangibles
23	Pérdidas o deterioro de inventarios
21	Aplicación incorrecta de las reglamentaciones establecidas para, la elaboración de las nóminas y el control y pago de los salarios
29	Incumplimiento, por las partes, de lo pactado en los contratos, tanto en los servicios a prestar al cliente, como por la entrega de los recursos materiales en la cuantía, calidad, tiempo y surtido por parte de los suministradores

No	Riesgos clasificados por orden jerárquico
40	Inadecuado funcionamiento e incumplimiento de las funciones asignadas a los órganos de dirección creados en la UEB
31	Violaciones en el proceso de elaboración de las facturas
15	Pérdida, extravió o robo del efectivo en caja y/o en el momento de su extracción del banco
RIESGOS MODERADOS	
9	Realizar pagos indebidos, por exceso o por defecto, violando el sistema de pago establecido
41	Pérdidas, desactualización, extravío y no cumplimiento de las instrucciones establecidas sobre el manejo y protección de la información y documentación oficiales de la entidad (Decreto-Ley No. 199 sobre la Protección a la Información Oficial)
2	Utilización de los medios y recursos informáticos en funciones ajenas a los intereses de la UEB y, por ende, pérdida de información
24	No correspondencia entre el plan anual de servicios con el del cliente y los proveedores, así como carencia de profundidad del proceso de análisis, discusión, aprobación y ejecución de los planes del presupuesto financiero
28	Falta de veracidad en la información estadística
13	Ocurrencia de accidentes de trabajo
8	Deficiente definición, planificación y organización del trabajo
RIESGOS TOLERABLES (SE LES DARÁN TRATAMIENTO EN LOS DIFERENTES ÓRGANOS DE DIRECCIÓN)	
10	Selección de trabajadores sin la idoneidad y los requerimientos para el buen desempeño de las funciones asignadas en el puesto de trabajo
27	Realizar servicios violando el listado de precio oficial
5	Inadecuada explotación de los equipos de transporte
11	Pérdida, extravío, deterioro o alteración de los documentos del expediente laboral
16	Efectuar pagos o entrega de tarjetas de combustibles y magnéticas a personas no autorizadas
17	Emitir cheques en blanco con fines de lucro, o sin respaldo documental del pago

No	Riesgos clasificados por orden jerárquico
36	Incendios en instalaciones con posibles afectaciones económicas, materiales y humanas
42	Escasa información y/o indebida atención y solución a planteamientos y quejas formuladas por trabajadores y población
12	Pocos efectivos los procesos de capacitación en la solución de los problemas para el mejoramiento de la idoneidad en el desempeño de los trabajadores
14	Insatisfacción en el colectivo de trabajadores por inadecuada atención material y moral recibida
18	Utilización inadecuada de las finanzas
32	Descontrol, pérdida o deterioro de productos en los almacenes
39	Inadecuado planificación, organización, control y aprovechamiento del tiempo de trabajo de los cuadros, directivos y ejecutivos, según establece la Instrucción No. 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros
4	El foro de Ciencia y Técnica y la ANIR no cumplan con los objetivos de darles solución al banco de problemas
20	Realizar pagos amparado en documentación falsificada
33	Incumplimientos en las regulaciones de los almacenes y sus inventarios para la recepción, almacenamiento y despacho
37	No disponer del personal necesario para enfrentar las misiones de Tiempo de Guerra
38	Perdida de recursos materiales y humanos por desastres naturales y catástrofes (CDN)
3	Contribuir negativamente a la contaminación medio-ambiental

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Acuerdo del Consejo de Administración
Elaborado	Lic. Aylin Perdomo López	Esp. B Seguridad y Protección		Acta No 4 Acuerdo No 23
Aprobado	Ing. Rodney Carmenate González	Director		


Anexo 11. Formulario e instrucciones de llenado del registro Plan de prevención de Riesgos.

		Sistema de Control Interno REGISTRO				Código: R3	
		PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS				Fecha: (1) __/__/__	
Área o proceso:(2)							
Actividad o Área(3)	N o (4)	Riesgos (5)	Posibles Manifestaciones Negativas (6)	Medidas a aplicar (7)	Respons. (8)	Ejecutantes (9)	Fecha de cump.(10)
Nombres y Apellidos (11)				Cargo		Firma	
Elaborado por							
Aprobado por							

Instrucciones de llenado del Plan de prevención de Riesgos:

- (1) Se escribe la fecha en que se confecciona el plan de medidas.
- (2) Se especifica el área o proceso a la que corresponde el plan de prevención de riesgos que se elabora.
- (3) Se señala el área o actividad expuesta a riesgos (puntos vitales o vulnerables)
- (4) Se escribe el número del riesgo evaluado con el que se relaciona, según orden jerárquico del mismo.
- (5) Se describe el riesgo en cuestión.
- (6) Se expresa la posible manifestación negativa relativa a ese riesgo.
- (7) Se relacionan las medidas de control diseñadas (Comprobar, verificar, chequear, monitorear).
- (8) Se especifica el cargo del responsable del cumplimiento de la medida de control, preferentemente miembros del Comité de Prevención y Control.
- (9) Se especifican los cargos de las personas que ejecutarán la medida o acción de control diseñada.
- (10) Se refleja la fecha tope de cumplimiento de la medida de control (día, mes y año).
- (11) Se escriben los nombres y apellidos, cargos y firmas de quien elaboró el plan y del Director, que aprueba el mismo.

Anexo 12. Plan de prevención de riesgos.

		SISTEMA DE CONTROL INTERNO					Código: R3	
		PLAN DE PREVENCIÓN Y CONTROL					Fecha: Diciembre/12	
Actividad o área	Nº	Riesgo	Posible manifestación negativa	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutan	Fecha Cumplimiento	
Prevención	34	No cumplir las acciones de control diseñadas en el Plan de Prevención de Riesgos y en el Plan Temático del Comité de Prevención y Control	Negligencia y falta de responsabilidad	Corroborar las acciones ejecutadas para elevar el conocimiento, la conciencia y educación político ideología de los trabajadores encaminados a reducir los hechos prevenibles	Presidente del Comité de Prevención y Control	Esp. de Seguridad y Protección	26/4 y 25/10	
				Comprobar, mediante visitas a las distintas áreas el conocimiento de los implicados y el cumplimiento del Plan de Prevención				
				Verificar, a través de las actas, la realización de las reuniones con los trabajadores para la elaboración del diagnóstico donde se definieron los objetivos de control a considerar, la identificación , evaluación y las medidas contempladas en el Plan de Prevención				
				Comprobar, en las actas de las asambleas de los colectivos de trabajadores si se analiza cumplimiento de las medidas diseñadas en el Plan de Prevención de Riesgos				

				<p>Verificar las acciones realizadas para lograr la actualización del Plan de Prevención</p> <p>Comprobar, si cada componente tiene definido su responsable y si estos han logrado cumplir con las funciones asignadas</p> <p>Comprobar, mediante revisión y comparación de las actas y el Plan Temático, si este último se cumple</p> <p>Comprobar si se aplica la Guía de Autocontrol para conocer el estado en que se encuentra la implementación del Sistema de Control Interno en la Unidad</p>			
Servicios Especializados	1	Incumplimientos con el cliente en los plazos y calidad de los trabajos a realizar en los mantenimientos planificados a equipos	Inadecuada calidad	<p>Comprobar, mediante acción de control, las acciones desarrolladas para lograr el cumplimiento, con el cliente, de los plazos y calidad de los trabajos a realizar en los mantenimientos planificados a equipos, en particular:</p> <p>La gestión y solución de las necesidades de recursos materiales (Piezas de repuesto y materiales)</p> <p>Eficiencia en la planificación y ejecución de los mantenimientos</p> <p>Cumplimiento de los plazos establecidos para los diferentes trabajos de mantenimientos</p> <p>La adecuada planificación y preparación de los recursos</p>	Jefe de Área de Servicio Especializado	Jefe Grupo Técnico	de 22/3 y 20/9

				<p>humanos para la ejecución de los mantenimientos</p> <p>Gestión y solución de las herramientas especiales e instrumentos sin los requisitos de calidad</p> <p>Eficiencia en el control de los puntos de inspección en el mantenimiento por parte del Grupo Técnico</p> <p>La adecuada realización del diagnóstico mecánico técnico de equipos</p> <p>La adecuada aplicación de los procedimientos e instrucciones para los mantenimientos</p>			
Cuentas por cobrar	26	Existencia de cuentas por cobrar fuera de término	Carencia de finanzas	Comprobar el estado de cuentas por cobrar, las gestiones realizadas para su cobro, y el cumplimiento de las cláusulas de los contratos firmados con el cliente referidas a formas y plazos de pago	Jefe de Grupo Contable Financiero	Especialista en OTS	22/2 y 23/8
Costos	25	Incremento o reducción significativos en los costos de mantenimientos tecnológicos para cada ciclo y por ende afectaciones al sistema de estimulación	Pérdida de eficiencia	Verificar, mediante revisión documental y entrevistas, el nivel de cumplimiento de las actividades planificadas para cada ciclo y las causas de solicitud de incrementos de volumen de tiempo para su ejecución, en caso de haberse producido, con vistas a la reducción de los costos de mantenimientos	Jefe de Área de Servicio Especializado	Jefe de Grupo Contable Financiero	24/5 y 22/10
Seguridad y Protección	35	Ocurrencia de hechos delictivos	Pérdida, robo o extravío de recursos	Verificar, mediante la acción de control a la documentación correspondiente, la existencia	Esp. de Seguridad y Protección	Jefe de Grupo Capital Humano	21/6 y 20/12

			<p>del Plan de Seguridad y Protección y si es objeto de análisis en el Consejo de Administración al igual que las causas de los hechos delictivos ocurridos y el cumplimiento de las decisiones adoptadas al respecto</p> <p>Comprobar, mediante análisis documental y visitas a las áreas de trabajo, las medidas adoptadas para garantizar: La seguridad en las instalaciones en el alumbrado, cercas perimetrales, enrejados de puertas, equipos y ventanas La evaluación del desempeño del personal de seguridad y protección y el cumplimiento de las medidas disciplinarias adoptadas, en caso necesario El cumplimiento de la guardia obrera y con lo reglamentado para la entrega de los talleres al personal de SEPSA al concluir la jornada de trabajo y los almacenes a cielo abierto a los custodios de la UEB</p> <p>Verificar, las reglamentaciones existentes para el control de acceso a las diferentes áreas de trabajo de la entidad, en especial:: Existencia y utilización del registro de las personas visitantes Utilización de los medios de</p>		
--	--	--	--	--	--

				<p>identificación (solapines) por los trabajadores y personal visitante</p> <p>Control y cumplimiento de las medidas para el cuidado y protección de las llaves</p> <p>Circulación de personas ajenas a la UEB por las diferentes instalaciones, sin a</p> <p>Existencia de un programa para la realización del control físico a la guardia, por parte de la administración y su cumplimiento</p>			
Construcción y mantenimiento	30	No cumplir en el tiempo establecido y la calidad requerida el plan de construcción, mantenimiento y reparación de las instalaciones previsto	Incumplimiento de planes	<p>Comprobar mediante evidencia documental, las acciones ejecutadas para garantizar el cumplimiento del plan de construcción, mantenimiento y reparación a las instalaciones, principalmente las dirigidas a garantizar:</p> <p>Los recursos materiales y humanos para la ejecución de las obras</p> <p>El cumplimiento de las inversiones por parte de los ejecutores, según contratos</p> <p>El adecuado control y seguimiento al proceso de inversiones</p> <p>La no pérdida o extravío de recursos a pie de obra</p>	Jefe de Brigada de Construcción	Esp. de Calidad	de 22/3 y 20/9
Ética de directivos y ejecutivos	43	Pérdida de ejemplaridad de algunos cuadros, directivos o ejecutivos y manifestaciones	Violación al Código de Ética	<p>Comprobar, mediante entrevistas y análisis documental, si los directivos y ejecutivos rinden</p>	Director	Jefe de Grupo Sistema	de 26/4 y 25/10

cuenta de su gestión ante el Consejo de Administración, si los señalamientos críticos

		de nepotismo o de corrupción, propiciando la entrada de familiares o de amigos a la UEB		<p>formulados a los mismos en las evaluaciones se ejerce control sobre su cumplimiento, si existe el programa de evaluación y si se cumple, si ante la posible ocurrencia de manifestaciones o hechos incorrectos por los mismos se alerta oportunamente</p> <p>Comprobar si existen relaciones íntimas o de familiaridad entre jefes y subordinados, o entre trabajadores, que afecten la contrapartida y de existir las medidas que se adoptan para solucionarlas</p>			
Portadores energéticos	6	Robo, pérdida, desvío y/o utilización incorrecta de combustible y lubricantes	Utilización de recursos hacia otros fines	<p>Evaluar las acciones de control adoptadas para garantizar un eficiente control, uso del combustible y los lubricantes entregados con destino al cumplimiento de las diferentes actividades y evitar que se produzcan robos, pérdidas y/o desvíos de ellos</p> <p>Comprobar el estado de cumplimiento del reglamento para la entrega y control de las tarjetas magnéticas, el adecuado control y llenado de las hojas de rutas y la realización de la prueba del litro. Además las acciones ejecutadas para evitar que se produzcan pérdidas o deterioro de las tarjetas magnéticas de combustibles</p>	Jefe de Grupo Contable Financiero	Técnica en Gestión Económica (AFT)	24/5 y 22/11
Disciplina laboral	7	Bajo aprovechamiento	Indisciplinas y falta de	Comprobar en las actas del Consejo de Administración y en	Jefe de Grupo Capital	Esp. de Seguridad y	21/6 y 20/12

		de la fuerza de trabajo	exigencia administrativa	las de las Asambleas con los trabajadores si se evalúa el aprovechamiento de la fuerza de trabajo, las causas que inciden y si se adoptan las medidas correspondientes ante las dificultades en tal aspecto	Humano	Salud	
Contabilidad	19	No registrar las operaciones contables en el momento en que se producen los hechos económicos	Violación del sistema de control interno	<p>Verificar que se cuenta con la legislación actualizada de cada subsistema contable y que existe dominio de las normativas y los datos de uso obligatorio por parte del personal</p> <p>Verificar si se registran las operaciones contables en el momento de producirse el hecho económico</p> <p>Verificar si se hace entrega en tiempo y forma las facturas de servicios por parte de los suministradores y/o el área de aseguramiento al área de contabilidad</p>	Jefe de Grupo Contable Financiero	Esp. en OTS	24/5 y 22/11
			Toma inadecuada de decisiones	Comprobar que ante los resultados de auditorias y otras acciones de control se adoptan las medidas correspondientes con el personal implicado en las violaciones			
Activos Fijos Tangibles	22	Pérdida, extravío o desvío de los Activos Fijos Tangibles	Pérdida y/o desvío de los Activos Fijos Tangibles	<p>Verificar el estado de cumplimiento de lo regulado para el control y utilización de los AFT:</p> <p>Conservación de los expedientes de medios dados de baja y el destino final de los mismos</p> <p>Control en los documentos que</p>	Jefe de Grupo Contable Financiero	Esp.de Seguridad y Protección	21/6 y 20/12

				<p>ampan compras de AFT Sobrantes y faltantes de AFT Control por áreas de responsabilidad y con actas firmadas Identificados los AFT para su chequeo y contabilización Realización de los conteos periódicos Propuestas de bajas Autorización para los movimientos y comunicación oportuna al área de contabilidad Conciliación sistemática con os trabajadores que lo tienen asignados</p>			
Inventario	23	Pérdidas deterioro inventarios o de	Pérdida deterioro desvío inventarios o y/o de	<p>Verificar, mediante la realización de acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas de control interno establecidas para los inventarios, haciendo énfasis en: Seguridad de los almacenes Orden interno en el almacenaje Control en las tarjetas de estiba Documento con los nombres y firmas de personas autorizadas a extraer productos de los almacenes Si se realiza el cuadro diario Si se recibe mercancías sin efectuar recepción a ciega Si se realiza los conteos del 10 % cada mes del inventario Si se realiza los conteos en los cambios de jefatura del almacén Si se hace el inventario anual y</p>	Jefe de Grupo Contable Financiero	Jefe de Grupo Capital Humano	22/2 y 23/8

				parcial según programa de la mercancía en existencia Si se entrega mercancía sin la orden de despacho o sin firmar			
Nóminas	21	Aplicación incorrecta de las reglamentaciones establecidas para, la elaboración de las nóminas y el control y pago de los salarios	Apropiación indebida de recursos financieros	Comprobar, mediante análisis documental el cumplimiento de las reglamentaciones para la elaboración de las nóminas y el control y pago de los salarios, en particular: Posible alteración de la nómina con el fin de apropiarse de efectivo Si existe separación de funciones entre los que elaboran, revisan y aprueban la nómina Existencia de pagos a otras personas que no sea el propio trabajador Si las firma que aparecen se corresponden con la de cada trabajador Si se mantiene controlada y en adecuadas condiciones las nóminas de años anteriores que posibiliten la auditoria de posibles hechos de corrupción por pagos de salarios indebidos La posible existencia de pagos incorrectos de retenciones de salarios Existencia y actualización del Registro de Nóminas Si el pago de salario se corresponde con el calificador de cargos	Jefe de Grupo Contable Financiero y de Capital Humano	Jefe de Grupo Servicio Especializado	22/3 y 20/9

Contratación	29	Incumplimiento, por las partes, de lo pactado en los contratos, tanto en los servicios a prestar al cliente, como por la entrega de los recursos materiales en la cuantía, calidad, tiempo y surtido por parte de los suministradores	Afectaciones económicas	<p>Verificar, mediante análisis de documentos y entrevistas a los implicados el cumplimiento de lo pactado en los contratos y en caso de incumplimiento las acciones realizadas, en particular :</p> <p>Entrega por parte de los suministradores, de los productos en la cuantía, calidad, tiempo y surtido y de la Unidad a los clientes y en casos de incumplimientos si se definen las causas y las acciones adoptadas para que no ocurra</p> <p>Control de los documentos originales de los contratos y de su numeración</p> <p>Si se revisan los contratos por parte del Comité de Contratación</p> <p>Si existen contratos firmados y pendientes, sin actualizar</p> <p>Si se realizan transacciones u operaciones económicas violando la legislación o los procedimientos contractuales establecidos</p>	Jefe de Grupo Contable Financiero	Esp. Calidad	en 19/7 y 25/10
Órganos colectivos de dirección	40	Inadecuado funcionamiento e incumplimiento de las funciones asignadas a los órganos de dirección creados en la UEB	Toma de decisiones individuales	Verificar, mediante análisis y observación de sus reuniones, si los órganos de dirección creados en la UEB cumplen con las funciones descritas en los reglamentos de funcionamiento y con sus respectivos Planes Temáticos	Director	Esp. Informática	en 22/2 y 19/7
Facturación	31	Violaciones en el proceso de	Apropiación ilícita de	Verificar mediante análisis de los contratos y las facturas emitidas	Jefe de Área de Servicio	Jefe de Grupo	de 26/4 y 25/10

		elaboración de las facturas de mercancías	la veracidad de las mismas, si se realizan en la fecha, si se duplican ante la ejecución de un mismo servicio y si se realiza la facturación del servicio recibido	Especializado	Contable Financiero		
Caja	15	Pérdida, extravió o robo del efectivo en caja y/o en el momento de su extracción del banco	Apropiación indebida de recursos financieros	Verificar, mediante acción de control a la caja, si: Existe el acta de responsabilidad firmada por la custodia del efectivo en caja y documentos de valor Se realizan los depósitos al Banco en los términos establecidos Se realizan los reintegros al Banco en el plazo estipulado Se cumple lo regulado en la extracción y traslado del efectivo	Jefe de Grupo Contable Financiero	Jefe de Grupo Técnico	19/7 y 22/11
Nóminas	9	Realizar pagos indebidos, por exceso o por defecto, violando el sistema de pago establecido	Apropiación indebida de recursos financieros	Comprobar, mediante el análisis de los documentos correspondientes y entrevistas a ejecutivos y trabajadores, si se aplican adecuadamente el sistema de pago, en particular: Verificar el cumplimiento de las reglamentaciones sobre nóminas, salarios y pagos La correspondencia entre los salarios pagados por nómina y los aprobados según P-2 Control de la entrada y salida de los trabajadores Firmas de los reportes de asistencia por los jefes inmediatos del trabajador Si los pagos de salario se corresponden con el calificador	Jefe de Grupo de Capital Humano	Jefe de Área Servicio Especializado	21/6

				de cargos Si los cálculos son correctos Veracidad en la certificación de los indicadores al cierre contable Si los pagos se realizan dentro del tiempo reglamentado			
Información	41	Pérdidas, desactualización, extravío y no cumplimiento de las instrucciones establecidas sobre el manejo y protección de la información y documentación oficiales de la entidad	Violación a la Protección a la Información Oficial	Comprobar, el cumplimiento del mecanismo de control para la emisión, recepción y envío de la documentación oficial, si estas acciones se ejecutan por las personas autorizadas. Además si se clasifican, protegen y registran adecuadamente	Esp.de Seguridad y Protección	Esp. en Seguridad y Salud	22/2
Seguridad informática	2	Utilización de los medios y recursos informáticos en funciones ajenas a los intereses de la UEB y, por ende, pérdida de información	Violación a la política de Seguridad informática	Comprobar, mediante análisis del Plan de Seguridad Informática y visitas a las áreas, si el mismo se cumple en su totalidad, en particular verificar lo siguiente: Evidencias del control y fiscalización realizado al Plan de Seguridad Informática Si existen usuarios que reciban o envíen documentos no permitidos, violando el Reglamento Disciplinario Si existe acceso a los medios de computación de personas no autorizadas	Esp.de Seguridad y Protección	Técnica en Gestión Económica (AFT)	23/8
Planificación	24	No correspondencia entre el plan	Incumplimiento del Plan	Comprobar, mediante análisis de las actas del Consejo de Administración y de las	Director	Esp. en Informática	26/4

		anual de servicios con el del cliente y los proveedores, así como carencia de profundidad del proceso de análisis, discusión, aprobación y ejecución de los planes del presupuesto financiero		reuniones con los trabajadores, el cumplimiento del procedimiento para las etapas del proceso de planificación, análisis, discusión, aprobación y ejecución de los planes del presupuesto financiero			
Información estadística	28	Falta de veracidad en la información estadística	Tergiversación de la información	Comprobar el proceso de obtención de datos y el flujo informativo entre áreas que garantiza la veracidad de la información estadística	Jefe de Grupo Contable Financiero	Jefe Grupo de Sistema	22/3
Seguridad y Salud del Trabajo	13	Ocurrencia de accidentes de trabajo	Negligencia e indisciplinas	Comprobar mediante la realización de una acción de control especial el estado de cumplimiento del sistema de seguridad y salud en el trabajo y el uso y destino de los medios de protección entregados a los trabajadores	Jefe de Grupo Capital Humano	Técnica en Gestión Económica (AFT)	20/9
Organización del trabajo	8	Deficiente definición, planificación y organización del trabajo	Desorganización e incumplimiento de funciones	Evaluar, si se ha analizado, los factores que inciden en la planificación y organización del trabajo y el cumplimiento de las medidas diseñadas tendientes a garantizar un adecuado conocimiento de las normas y la realización de una programación de trabajo eficiente	Jefe de Grupo Capital Humano	Secretaria Ejecutiva	24/5

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Acuerdo del Consejo de Administración
Elaborado	Lic. Aylin Perdomo López	Esp. B Seguridad y Protección		Acta No 4 Acuerdo No 23
Aprobado	Ing. Rodney Carmenate González	Director		

Anexo 13. Cuadro de indicadores para la evaluación del desempeño del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos

No	Indicador	Ptos.
I. EVIDENCIAS		9
1.	Existe evidencia de las acciones de capacitación sobre gestión y prevención de riesgos desarrolladas.	3
2.	Existe evidencia de los resultados de las acciones de control realizadas y del cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención.	3
3.	Existe evidencia del análisis de los riesgos y de los hechos de corrupción, así como de las medidas tomadas en las actas del Comité de Control y Prevención.	3
II. CAPITAL HUMANO		6
4.	Cumplimiento de las acciones de capacitación sobre el Componente de Gestión y Prevención de Riesgos.	3
5.	Participación de los directivos y trabajadores en la identificación, evaluación y prevención de riesgos.	3
III. LOS RESULTADOS		12
6.	Existen y se aplican los mecanismos para la identificación, evaluación y prevención de riesgos en los procesos, actividades y operaciones de la UEB.	4
7.	Existe el inventario de riesgos jerarquizados.	4
8.	Efectividad del Plan de Prevención de riesgos de acuerdo a resultados de las acciones recibidas.	4
IV. LAS POLÍTICAS		12
9.	Implementación del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos de acuerdo a la Resolución 60 de la CGR.	4
10.	Aprobación del Plan de Prevención por el órgano colegiado de dirección.	4
11.	Aplicación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución relacionada con el control interno.	4
V. LOS RECURSOS DISPONIBLES		9
12.	Se protege y custodia los recursos monetarios disponibles y los documentos que evidencian su operatividad.	3
13.	Protección de los recursos materiales y tecnológicos.	3
14.	Existe acceso restringido a los recursos, activos y registros.	3
VI. LOS PROCESOS		9
15.	Análisis de los planes de medidas de las acciones de control desarrolladas, a partir del Plan de Prevención, y seguimiento en el Comité de Prevención y Control.	3
16.	Análisis de los hechos de corrupción y de las incidencias detectadas, así como de las medidas correctivas aplicadas.	3
17.	Tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas.	3
VII. LAS ESTRATEGIAS		19
18.	Los objetivos de control formulados con la calidad requerida.	4
19.	Existencia de los planes de supervisión continuas sobre los riesgos no contemplados en el Plan de Prevención por las áreas.	3
20.	El plan de prevención elaborado y actualizado.	4
21.	El plan de medidas para el enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción.	4
22.	El plan de capacitación de los trabajadores contiene acciones de superación en la gestión y prevención de riesgos.	2
23.	Los objetivos estratégicos están integrados a los objetivos de control.	2

VIII.	LA INFORMACIÓN	7
24.	Los resultados de las acciones de control desarrollados a través del plan de prevención son discutidos en el momento apropiado y con la calidad requerida.	3
25.	Se informa a los trabajadores de los hechos ocurridos en las áreas y en la UEB.	4
	Total obtenido	83

Rangos de Medición:

- 4 puntos- Se cumple con efectividad.
- 3 puntos- Se cumple con insatisfacciones.
- 2 puntos- Se cumple parcialmente.
- 1 punto- se cumple con baja efectividad.
- 0 puntos- No se cumple

Invalidantes a la hora de emitir criterios derivados de este instrumento:

1. Inefectividad del Plan de Prevención.
2. La nula participación de todos los trabajadores en la identificación y evaluación de los riesgos.
3. Inexistencia de los objetivos de control.

Elaborado por _____

Lic. Aylin Perdomo López.

Especialista B en Seguridad y Protección

Aprobado por _____

Ing. Rodney Carmentate González

Director de la UEB

Sancti Spíritus, jueves, 6 de febrero de 2014

“Año 56 del Triunfo de la Revolución”

A: Quien pueda interesar

De: Ing. Rodney Carmenate González
Director UEB Mantenimiento Sancti Spíritus.

Aval.

En nombre del consejo de administración de la UEB Mantenimiento Sancti Spíritus y mediante el presente documento se certifica que nuestra unidad está laborando con el Procedimiento para la Gestión de Riesgos, a través del mismo hemos logrado una adecuada identificación y evaluación de los riesgos por áreas, procesos y actividades, así como la actualización del Plan de Prevención, aumentando la efectividad del Sistema de Control Interno.

Hasta la fecha podemos decir que la implementación del Procedimiento ha contribuido de forma satisfactoria en el trabajo diario, logra además un mayor grado de control interno y de concientización de todo el personal de nuestro centro.

Sin otro asunto que tratar, revolucionariamente.



Ing. Rodney Carmenate González

Director UEB