



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: Perfeccionamiento del Control de la Gestión y
Prevención de Riesgos en la Empresa Pesquera de
Sancti Spíritus PESCASPIR**

AUTOR: Luís Emilio Quintero Valdés

TUTOR: MSc. Luís de Jesús Ramos Ríos

**Diciembre 2012
“Año 54 de la Revolución”**

...“ La experiencia nos ha enseñado que aquello que no se controla con efectividad, no se cumple o se ejecuta superficialmente”...

Raúl Castro Ruz



DEDICATORIA

Con todo mi cariño dedico este trabajo de diploma a:

- 1 A mi padre por guiar todos mis pasos con su ejemplo.
- 2 A mi madre por su infinito amor, cariño y su apoyo incondicional en todo momento.
- 3 A mi esposa por su comprensión y todo su amor.
- 4 A mi familia en general por hacer lo posible para que este sueño se hiciera realidad.

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es un sentimiento noble y engrandece al ser humano y por eso deseo hacer uso de ella para expresar mis más sinceros agradecimientos:

- 1 A nuestra Revolución Socialista por darme la posibilidad de formarme como profesional.
- 2 A mi madre, mi padre, mi esposa, que me han brindado todo su apoyo y cariño en los momentos alegres y difíciles de mi vida.
- 3 A mi tutor profesor adjunto MSc. Luís de Jesús Ramos Ríos por su dedicación y enseñanza certera en la realización de este estudio.
- 4 A mis compañeros de estudios junto a los cuales pasé momentos agradables durante el transcurso de nuestra carrera.
- 1 A mis compañeros de trabajo por haber entendido la necesidad de mi superación y asumir parte de mis responsabilidades, demostrándome amistad y compañerismo.
- 5 A mis familiares que me brindaron su apoyo.
- 6 Un agradecimiento especial a los compañeros de la Empresa Pescaspir de Sancti Spíritus por su apoyo y dedicación.

SÍNTESIS

La presente investigación se realizó en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir, con el objetivo de perfeccionar un conjunto de herramientas para la gestión y prevención de riesgos para la toma de decisiones. Se realizó una caracterización y se diagnosticó el componente de Gestión y Prevención de Riesgos en la mencionada empresa, se identificaron los riesgos, los objetivos de control y la evaluación para la detección del cambio. La bibliografía científica consultada se centró sobre las Normas de Control Interno y la Gestión y Prevención de Riesgo. En el proceso de investigación se aplicaron métodos del nivel teórico, empírico, estadístico y matemático. Del empírico: la revisión de documentos, la observación y entrevistas a directivos y trabajadores de la entidad. Del estadístico y/o matemático la estadística descriptiva para el procesamiento de la información de la implementación de las herramientas de evaluación a partir del estudio realizado. Se profundizó en temas relacionados con el plan de prevención, se diagnosticó y estudió la problemática de los riesgos en la empresa. Como principales resultados se obtuvo en la evaluación de riesgo según su clasificación el 51% son internos y el 9% externos, según su frecuencia; de baja el 14%, de media el 13% y alta el 24% y por su impactos, medio el 13%, alto el 45% y bajo cero.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACION TEÓRICA. GENERALIDADES	6
1.1. Desarrollo Histórico del Control Interno.	7
1.2. Enfoque del Sistema de control interno como prevención.	10
1.3. Marco conceptual del proceso de gestión y prevención de riesgos en Cuba.	16
1.4. Conclusiones del capítulo	27
CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE PESCASPIR	28
2.1. Caracterización de la Empresa Pescaspir de Sancti Spíritus.	28
2.2. Caracterización del proceso ó componente de gestión y prevención de riesgo en la empresa Pescaspir de Sancti Spíritus	37
2.3. Diagnóstico del proceso de prevención de riesgo en la empresa Pescaspir de Sancti Spíritus	38
2.4. Conclusiones del capítulo	41
CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS DE CONTROL PARA EL COMPONENTE DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA PESQUERA DE SANCTI SPÌRITUS PESCASPIR	43
3.1 Herramientas de control para la gestión y prevención de riesgos	44
3.2 Herramientas para la rendición de cuenta sobre los resultados de la gestión y prevención de riesgos	56
3.3 Conclusiones del capítulo	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los esquemas actuales del Sistema del Control Interno son más fuertes de acuerdo a las exigencias, no sólo de la economía cubana, sino también en el ámbito internacional teniendo en cuenta el nivel de pobreza en la mayoría de los países. En los últimos tiempos, se viene utilizando el sistema del Control Interno para reafirmar y fortalecer la economía y el bienestar social, debido a que el mismo facilita y proporciona el desarrollo de la sociedad, partiendo de una utilización óptima de los recursos puestos en función de la producción o la prestación de servicios.

En época de los Médicis, en el siglo XV, estos introdujeron un control sobre las cantidades de materas primas puestas en fase de fabricación, en sus fábricas de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. Como se aprecia el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX.

Para neutralizar la corrupción no depende de la severidad de las sanciones del arsenal represivo. Las leyes que condenan la extorsión de fondos, el soborno, el fraude, la estafa, el nepotismo y otros que son comunes a cualquier sistema penal, no elimina los móviles y causas originarias que son las que hay que identificar y posteriormente combatirlos, no solo por la vía penal, sino a través del mecanismo de control y prevención por lo que la dirección del Gobierno en Cuba, a través de la Contraloría General de la República conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por perfeccionar el control interno en las diferentes entidades del país por lo que se emitió una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país

siendo esta la Resolución 60, de 18 de marzo de 2011 de la Contraloría General de la República.

El diseño del Sistema de Control Interno debe estar enfocado a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia maestra y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad, el objetivo no es sólo detectar variaciones significativas en el patrón de comportamiento habitual de las entidades subordinadas, sino hacerlo rápida y eficazmente. Es por ello, que la detección de patrones inusuales en el control de los recursos de diferentes entidades, en ocasiones representa una dificultad de envergadura considerable para los empleados y por supuesto para los auditores. Emitiendo la resolución 13 del 2003 del extinto Ministerio de Auditoría y Control que fue perfeccionada en el año 2006 donde se concibe el Plan de Prevención para enfrentar los hechos de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción, se diseña sobre la base de las ilimitadas posibilidades en este campo.

La experiencia acumulada, durante los seis últimos años de implementación de los planes de Prevención y los resultados observados en las acciones de control e intercambios realizados, han permitido apreciar limitaciones que, en algunos casos, es producto de una inadecuada o limitada interpretación de los conceptos e ideas que se expresan en las indicaciones para su elaboración y actualización.

A esta realidad no escapa la Empresa Pescaspir, la cual está compuesta por cinco UEB y la Oficina Central. Dicha empresa se dedica a la siembra de especies de la acuicultura para procesar en la industria pesquera y posteriormente ser comercializado en las redes de pescaderías y mercado de frontera en CUC. En ella se manifiestan un grupo de insuficiencias relacionadas con la prevención de riesgo, donde se comportan por las Normas de la siguiente manera:

a) Identificación de riesgos y detención del cambio: al no ser sistemático en revisar y valorar el cambio que produce la determinación, valoración económica y cualitativa de éstos, en el tiempo y en cada acción que deben efectuar los responsables y ejecutores que aparecen en el Plan de Prevención de Riesgo, ya que no siempre se efectúan y por ende el comité de prevención y control de cada Área de Responsabilidad o no lo supervisa bien por no contar con los elementos. Cuando hay ocurrencias de hechos delictivos, extraordinarios, hay que proceder en la investigación de causas y condiciones que lo propiciaron, revisándose el riesgo y las acciones de control derivadas del plan de prevención y riesgo y los objetivos de control del área y de los puestos de trabajo, por lo que la causa es dependiente al actuar de los responsables al no cumplir con la aplicación del plan de prevención de riesgo y no medir su cambio previamente, afectando el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

b) Determinación de los objetivos de control: Están determinados, luego de identificar, evaluarlos y cuantificarlos a nivel de procesos por áreas, la problemática está en concientizar en cada uno de los trabajadores expuestos al riesgo la disciplina de autoevaluarse y a la vez la falta de control por su jefe inmediato en función de la estrategia y la misión o cometido de trabajo establecido por los procedimientos operativos de trabajo en sus siglas (POT), no siempre se hace.

c) Prevención de riesgos: Esta norma está afectada en la no actualización de la Identificación del riesgo y del cambio, como explicamos, lo fundamental está en no tener capacidad de prevención y detención del cambio, en los procesos por áreas y no siempre tener la vivencia de los hechos ocurridos (estadísticas, experiencias) como trayectoria en las áreas. En los factores externos tienen más peso los medioambientales, ejemplo: El medio de trabajo es en el componente agua, exactamente en los acuatorios: embalses, micropresas y ríos, donde no siempre se ha tenido en cuenta los efectos negativos de intensas lluvias, periodos secos y

otros por no contar con especialistas competentes en el territorio y los centros autorizados a estos estudios, ponen precios muy altos, siendo una limitante financiera. En cuanto a los factores internos, los más influyentes han sido: cambios de estructura organizativa que determinan los procesos operacionales de trabajo y a los recursos humanos involucrados, en adecuarse a los cambios necesarios, por lo que demoran sus ajustes y modificaciones a las fusiones derivados de éstos cambios.

No se ha medido bien el control de de los planes de prevención de riesgo, ha faltado Integralidad y conocimiento y preparación de los directivos y activistas de los componentes del comité de prevención y control y a la vez del papel y actualización de los mismos.

Teniendo en cuenta estas manifestaciones la empresa Pescaspir no cuenta con herramientas para controlar el proceso de gestión y prevención de riesgos, expresando la **situación problémica**.

Por tal razón se formula como **problema científico**: ¿Cómo perfeccionar el control del proceso de gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir?

Para dar respuesta al problema formulado se plantea como **objetivo general**: Perfeccionar un conjunto de herramientas de control para la gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir" que contribuya a la toma de decisiones y el cumplimiento exitoso de sus objetivos de trabajo.

Los objetivos específicos se establecieron de acuerdo con el orden en que se abordó el problema de la investigación:

- 1- Elaborar el marco teórico de la investigación a partir de la bibliografía consultada sobre el proceso de gestión y prevención de riesgos.

- 2- Diagnosticar el componente de gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir".
- 3- Proponer herramientas de control para el componente de gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir".

En la búsqueda de soluciones que den respuesta al problema planteado y cumplimiento a los objetivos formulados se defiende la **idea** de que se puede perfeccionar el proceso de gestión y prevención de riesgo desarrollando un conjunto de herramientas para su control en la empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir".

La significación económica: está dada en la posibilidad de contar con herramientas para controlar la gestión y prevención de riesgos en la Empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir".

El aporte práctico: consiste en perfeccionar un conjunto de herramientas de control para la gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir" que conlleven a un mejor desempeño del Sistema de Control Interno.

El aporte teórico metodológico: Integrar los Lineamientos y capítulo a cada una de las herramientas para el control de la gestión de riesgos utilizadas en el capítulo 3.

En el proceso de investigación se aplicaron **métodos del nivel teórico, empírico, estadístico matemático.**

Del nivel teórico:

- 1- Histórico-Lógico
- 2- Análisis-Síntesis

3- Inducción-Deducción

4- De lo Abstracto- a lo Concreto

Del empírico: la revisión de documentos, así como la observación y entrevistas a directivos y trabajadores de la entidad. **Del estadístico matemático:** Estadística descriptiva para el procesamiento de la información de la implementación de las herramientas de evaluación.

A partir del estudio realizado, se logró profundizar en temas relacionados con el plan de prevención, se diagnosticó y estudió la problemática de los riesgos en la empresa de pescaspir.

El trabajo consta de tres capítulos: un primer capítulo donde se aborda el marco teórico referencial referente a la gestión y prevención de riesgo que sustenta el trabajo, desde el desarrollo histórico del control interno hasta la resolución 60 de 2011 de Contraloría General de la República de Cuba. En segundo capítulo donde se realiza una breve caracterización de la empresa y se realiza el diagnóstico del componente de gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir". En el tercer capítulo se proponen las herramientas para el control en la gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir", las cuales son utilizadas en el marco de estudio para perfeccionar el control de gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir".

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. GENERALIDADES

Se elaboró el marco teórico partiendo de la búsqueda actualizada de bibliografía internacional y nacional que trata sobre la gestión y prevención de riesgo teniendo en cuenta el desarrollo histórico del control Interno y en específico el componente de gestión y prevención a riesgo, conociendo de las experiencias y tendencias en el mundo de hoy con enfoque al Sistema de Control Interno en las organizaciones, consultándose de referente los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobado en el VI Congreso del PCC en Cuba.

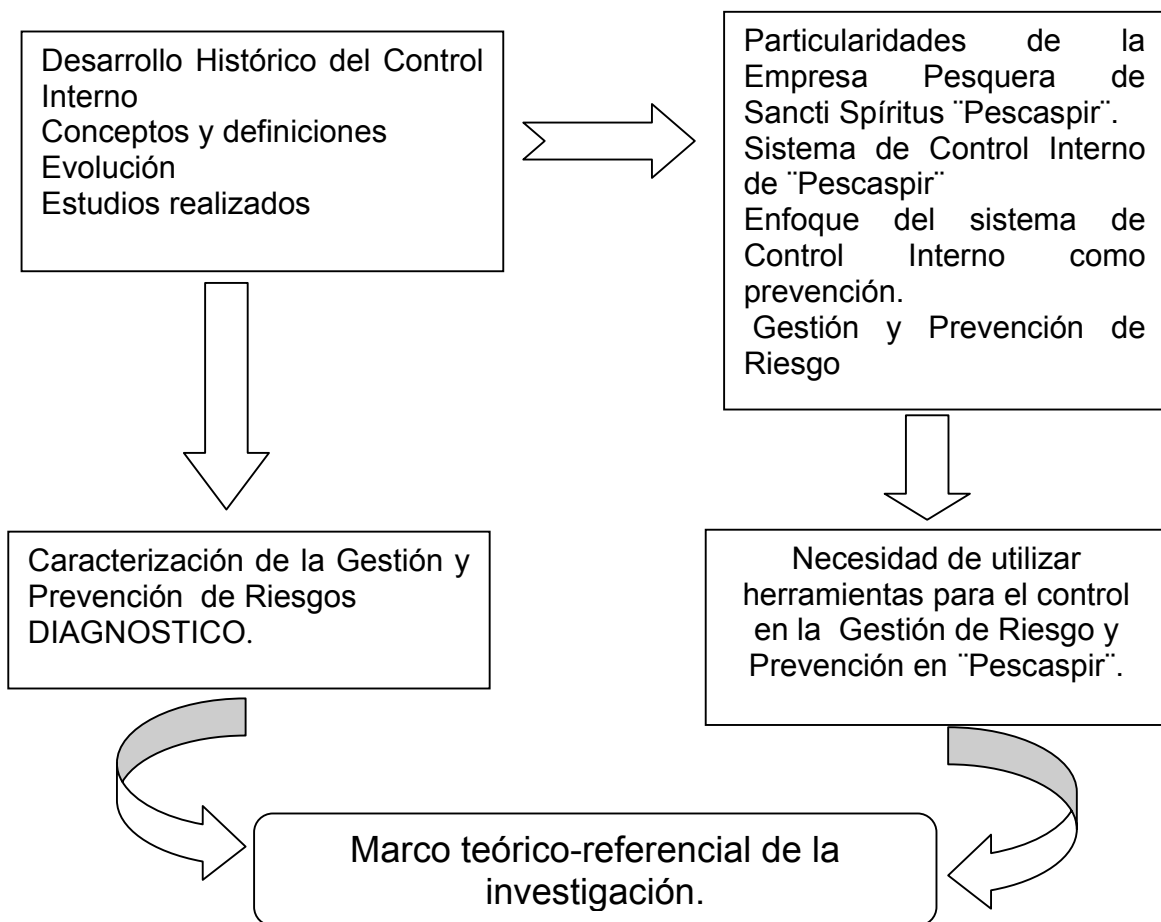


Figura No. 1 Hilo conductor de la investigación
Fuente: Elaboración propia.

1.1. Desarrollo histórico del Control Interno.

En la década de los 80 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.

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 control interno fue sometido a un riguroso estudio en la década de los 70 y llegando a las dificultades financieras del Sistema de Ahorro y Crédito en la década de los 80, la Comisión del Senado de los EUA, *Treadway Comission* gestionó la formación del "*Comitee of Sponsoring Organizations*" (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), conocido por sus siglas en inglés, COSO. (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

Este comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico

y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

Después del estudio realizado por la comisión COSO, y a propuesta de esta, el enfoque de la definición de control interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación no sólo en EE.UU, sino también en otros países. Incluso en España como resultado de su incorporación a la Comunidad Económica Europea se han dado pasos importantes y los recientes escándalos financieros han puesto de manifiesto la necesidad sobre la transparencia de la información financiera.

En septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominado “**Informe COSO**”. El objetivo fundamental del informe COSO según plantea el Socio Director de Coopers & Lybrand, Juan José Hierro, ha sido “establecer un punto de encuentro en el que quedase establecida una definición y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, de tal forma que cuando se hable o se trate de control interno, todo el mundo esté hablando de la misma cosa; de ahí el título de Control Interno. Un marco general integrado.

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, del cual se expuso el siguiente concepto: “un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- 1 Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- 2 Fiabilidad de la información financiera,
- 3 Cumplimiento de las leyes y reglamentos”.

Por todo lo anterior, Cuba requiere disponer de mayor información sobre lo que acontece en el mundo en cuanto a Control Interno se refiere, con el objetivo de no solo brindar información actualizada sobre el tema, sino también de estar en condiciones de proponer criterios actualizados sobre esta cuestión.

Según Cooper Lybrand la parte más importante de la definición COSO es que se alcancen los objetivos. Ya que los controles internos no pueden ser elementos restrictivos sino que posibiliten los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. Y que no se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión, a lo que se añaden los objetivos vinculados con la estrategia. De esta manera se valorizan las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y los convierte en responsabilidad de todos. Por la importancia que tiene alcanzar los objetivos y la influencia de los riesgos en su realización la gestión de riesgos se ha convertido en una preocupación de directivos y empleados.

1.2. Enfoque del Sistema de Control Interno como prevención.

Las entidades deben implementar el Sistema de Control Interno como un proceso, para aportar un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El diseño del Sistema de Control Interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad.

El sistema de control Interno persigue identificar los elementos que en cada componente del control interno enfatizan el enfoque de prevención, por otra parte

se encuentran ejemplificar la incidencia de cada componente del sistema de control Interno en la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, interrelacionar el sistema de control interno y el plan de prevención y explicar la importancia de la supervisión y/o monitoreo al sistema de control Interno.

En el contexto actual, aún se aprecia que la gran mayoría de las entidades implementan el sistema de control Interno, sólo en papeles, para cumplir con orientaciones o exigencias gubernamentales, pero en la práctica no las utiliza.

El alcance del enfoque de prevención asociado al sistema de control interno se lo confiere la eficacia con son identificado, evaluados y tratados los riesgos, bajo normas y políticas directivas de gestión de riesgo que contrarresten los sucesos o eventos que puedan atentar contra el logro exitoso de los objetivos y metas trazados.

Por ello la Gestión de riesgos (traducción del inglés Risk management / Manejo de riesgos) en el contexto empresarial se interpreta a partir del enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

Magnitudes cuantitativas del Riesgo - VaR. Todos los tipos de riesgos comentados en los apartados anteriores han sido muy tenidos en cuenta por parte de las entidades participantes en los mercados y ponen de manifiesto la necesidad de disponer de herramientas que permitan determinar de forma cuantitativa (en unidades monetarias) el riesgo asumido al integrar un nuevo activo a la cartera. Surge de esta manera el VaR (Value at Risk) que ofrece una medida cuantitativa y

objetiva del valor en riesgo de una cartera para condiciones normales (ordinarias) de mercado.

Tanto a nivel internacional como nacional, se ha ido creando normativa relacionada con la materia, en líneas generales en dos sentidos: normativas relacionadas con principios y buenas prácticas de gestión del riesgo, y normativa específica por sector o industria económica.

Como ejemplo, pueden citarse las siguientes:

...estándar relacionado con principios generales de la gestión de riesgos publicado por la International Organization for Standardization o ISO. (ISO 31000, 2009:)

...normativa del Comité de Basilea sobre supervisión bancaria, del Bank for International Settlements relacionada con medición y normas sobre capitales mínimos de entidades financieras para determinados riesgos.

Gestión de riesgos: El proceso de ponderación de las distintas opciones normativas a la luz de los resultados de la evaluación de riesgos y, si fuera necesario, de la selección y aplicación de las posibles medidas de control apropiadas, incluidas las medidas reglamentarias.

Esta definición de la gestión de riesgos, que se ha propuesto incluir en el Manual de procedimiento del Codex Alimentarius, toma en cuenta todos los elementos que pueden constituir el proceso de gestión de riesgos (evaluación de riesgos, evaluación de las opciones para la gestión de riesgos, aplicación de la decisión sobre gestión, y seguimiento y examen de la misma). Sin embargo, en la práctica no siempre será necesario incluir todos estos elementos. Por ejemplo, es probable que la adopción de las decisiones nacionales sobre gestión de riesgos comprenda todos los aspectos mencionados en la definición, mientras que generalmente las

actividades del Codex en materia de gestión de riesgos no comprenden los aspectos de aplicación, seguimiento y examen.

Política de evaluación de riesgos: Directrices para los juicios de valor y elecciones normativas que pueden necesitarse en determinadas fases decisorias del proceso de evaluación de riesgos.

En el diccionario Webster, el riesgo se define como “un azar, un peligro; la exposición a una pérdida o a un daño.”

Según J. Fred Weston y Eugene F. Brigham, el riesgo se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento desfavorable. Un concepto de riesgo desde el punto de vista de Saíz es el siguiente: “El riesgo está ligado a la incertidumbre que rodea en general a cualquier hecho económico, en el sentido de contingencias que pueden ocasionar pérdidas. Viene a ser el lado opuesto de la seguridad. El riesgo aumenta con el plazo de tiempo,” por su parte el Dr. Antonio Vico plantea que el riesgo es un evento fortuito e incierto resultante de las acciones humanas, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio.

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

El riesgo y la incertidumbre son condiciones imprescindibles para la toma de decisiones en la que los administradores conocen la probabilidad de que una alternativa específica lleve al logro de una meta o resultado deseado (riesgo); y por otro lado se enfrentan a condiciones externas imprevisibles o cuando les falta la información necesaria para el establecimiento de la probabilidad de

determinados sucesos (incertidumbre). Para los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es “la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa”

Actualmente, no se conocen publicaciones, ni estudios realizados, que consideren la gestión de riesgos financieros como un proceso que va desde la identificación hasta el control, donde se empleen metodologías, técnicas y/o procesos de amplia utilización en el mundo moderno.

Medir y analizar los riesgos de forma cualitativa. Este análisis se basa en priorizar los riesgos atendiendo a la probabilidad de ocurrencia, al impacto que causarían en los objetivos del proyecto, y otros factores como el plazo de respuesta o la tolerancia al riesgo. Esta tolerancia al riesgo se mide en función de los costes, cronograma, alcance y calidad. El análisis cualitativo suele ser una forma rápida de establecer prioridades de cara a planificar la respuesta a los riesgos, o como introducción al análisis cuantitativo si procede. El análisis cualitativo es importante revisarlo durante todo el ciclo de vida del proyecto. Entre las técnicas o herramientas que se pueden utilizar en esta etapa destacamos.

Medir y analizar los riesgos de forma cuantitativa. Después de realizar el análisis cualitativo, si procede, se hace un análisis cuantitativo de los riesgos, que consiste en analizar numéricamente los efectos de los riesgos identificados, sobre el objetivo del proyecto. Este análisis es aplicado sobre los riesgos priorizados anteriormente. Este proceso de análisis cuantitativo, debe de repetirse después del proceso plan de respuesta de riesgos así como durante la etapa de manejo y control de riesgos. Para recopilar información se recurre a entrevistas, que se basan en la experiencia y en datos históricos para cuantificar la probabilidad y el impacto. También se recurre a distribuciones de probabilidad.

La Administración de Riesgos antecede al Control Interno como disciplina que se ha ido cimentando desde principios del siglo XX, pero no es hasta 1955 que finalmente se acuñó este término y desde entonces avanza rápidamente en continuo perfeccionamiento, ampliando su alcance, profundizando su estructura y delineando sus fronteras.

La administración de riesgos es el proceso destinado a la identificación, análisis y control económico de aquellos riesgos que pudieran afectar los activos o la capacidad de una entidad.

La apertura de Cuba al mercado internacional hace que nuestra economía se tenga que adecuar a las nuevas exigencias en que se está desarrollando, es por ello que la resolución económica del quinto congreso del PCC plantea que “bajo las condiciones en que opera la economía actual mas vinculada a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección”.

Hasta el año 2003 la práctica de administrar riesgos en Cuba se asociaba fundamentalmente a actividades muy específicas tales como: La defensa civil, el seguro y en las empresas, el área de recursos humanos en el subsistema protección y seguridad identifican riesgos físicos, a partir de lo legislado en relación con la prevención ante los accidentes laborales.

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país entrando en vigor la Resolución 60 el 1 de marzo de 2011 aprobada por la Contralora General de la República.

1.3. Marco conceptual del proceso de gestión y prevención de riesgos en Cuba.

El Sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable, el término “razonable” reconoce que el control interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez creado el sistema han erradicado las probabilidades de que los riesgos afecten con su impacto negativo a la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas se pongan de acuerdo para violentar lo establecido; por tanto el diseño del sistema de control interno debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

La compilación de datos como una parte vital del proceso de la administración de riesgos, es sólo el comienzo, esta debe ser analizada para determinar el análisis de su impacto financiero en la entidad. Por lo que, una vez que las exposiciones a riesgos han sido identificadas, deben ser evaluadas para determinar cuáles son significativas y cuáles no.

Es la cuantificación de las exposiciones a riesgos, basadas en su impacto financiero en la empresa y expresadas en términos monetarios. Tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.
2. Obtener la información necesaria que nos ayudará a la mejor combinación de las herramientas para la administración de riesgos.

¿QUE ES EL RIESGO?

Cuando en un proceso existe la posibilidad de que haya una alteración respecto de los resultados, se debe entender que existe un riesgo. Así, el riesgo se puede entender como: “La variación que se puede producir en los resultados esperados de una situación dada, dentro de un período determinado”

El nuevo marco conceptual del Sistema de Control Interno según la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, de marzo de 2011 se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos:

- 1 El ambiente de control
- 2 Gestión y Prevención de Riesgo
- 3 Las actividades de control
- 4 La información y comunicación
- 5 La supervisión y monitoreo.

Las técnicas establecidas por la entidad para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la entidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Son muchos los beneficios que para la entidad cubana tiene la implementación del nuevo concepto de Control Interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio concepto de control interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del control interno y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo; poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; poder diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una gestión y prevención de sus riesgos; contribuir al autocontrol; y fortalecer la autoridad y el liderazgo.

1.3.1. El componente de gestión y prevención de riesgos.

Después de tener el ambiente de control, se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, previamente identificados; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad. Cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Existen riesgos de la entidad que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionarán según los modelos de administración previstos en estas disposiciones. Entre ellos: seguridad informática; protección física; seguridad y salud en el trabajo; planes de prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades y manifestaciones de corrupción; entre otros.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- 1 Una estimación de su importancia y trascendencia.
- 2 Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- 3 Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- 4 Cambios en el entorno.
- 5 Redefinición de la política institucional.
- 6 Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- 7 Ingresos de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- 8 Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- 9 Aceleración del crecimiento.
- 10 Nuevos productos, actividades o funciones.

El componente gestión y prevención de riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el plan de prevención de riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los

modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas de la Resolución 60 de 11 de la Contraloría General de la República de Cuba y las Resoluciones 1945 de 2011 y 1077 de 2012 de la Contraloría General de la Republica de Cuba.

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

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

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

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

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

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

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

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

c) **Prevención de riesgos:** esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan

manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

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 al del órgano, organismo, organización o 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 el órgano colegiado 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.

El plan de prevención de riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

El autocontrol se considera como una de las medidas del plan de prevención de riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

1.3.2. Relación incertidumbre y riesgo.

En muchas ocasiones existe una identificación conceptual entre riesgo e incertidumbre; este último es un vocablo que constantemente aparece en diferentes lugares como equivalente de riesgo o viceversa. Metodológicamente, plantea Saiz, “podemos referirnos a dos tipos de incertidumbres:

1. Aquella incertidumbre que se deriva de no tener certeza de lo que ocurrió o está ocurriendo.
2. Aquella proveniente de la dificultad de prever el futuro.

La incertidumbre, duda o insuficiente conocimiento que en mayor o menor grado rodea a los hechos económicos y sus resultados, así como, la afectación y carácter no deseable de alguno de los efectos que, se derivan de ellos, constituyen las bases del riesgo.” La incertidumbre puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos. La diferencia entre riesgo e incertidumbre radica en el conocimiento del que toma las decisiones acerca de la probabilidad o posibilidad de que se obtenga el resultado esperado. Dicho de otra forma, el riesgo existe cuando la persona que toma la decisión puede calcular la probabilidad relacionada con el resultado. La incertidumbre cuando el decidor no cuenta con información suficiente para determinar la probabilidad del suceso posible a materializarse, viéndose obligado a especular a fin de asignar a los diferentes resultados una probabilidad subjetiva.

La gerencia o administración de riesgos es la disciplina que se ocupa del estudio de cómo realizar el análisis y predicción con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos a personas físicas o jurídicas con el fin de medirlos y analizarlos para lograr su eliminación o en caso contrario disminuir sus efectos dañosos.

La administración de riesgos es una actividad consustancial con la misma naturaleza humana y, enfocada desde esta óptica, una práctica tradicional que podemos encontrar en cualquier lugar y momento histórico. Pero en realidad, menos de 350 años nos separan del momento en que la humanidad sustituyó los ancestrales métodos guiados por la superstición, los instintos y la fe ciega, por las técnicas de cuantificación de los **riesgos** que han ido evolucionando hasta lo que hoy conocemos como la moderna administración de **riesgos**.

La administración de riesgos en el mundo, se ha practicado desde hace mucho tiempo. Sin embargo, con la aplicación de las técnicas modernas de la teoría de las probabilidades, del seguro contemporáneo y otros instrumentos afines, este trabajo ha tomado un cuerpo debidamente formalizado, constituyendo un instrumento indispensable en toda evaluación seria sobre el desarrollo esperado de cualquier proyecto productivo.

La administración de riesgos se puede definir como una disciplina que utiliza las diversas técnicas de la administración general, con el fin de manejar las que sean factibles de utilizar en una organización industrial, comercial o de servicios, pudiéndose transferir incluso en el ámbito personal y familiar. La administración de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo-efectividad.

La necesidad que tiene el hombre actual de conocer esta disciplina está

fundamentada en los siguientes aspectos:

- Cada amanecer las catástrofes naturales son mayores y más impredecibles. Tal es el caso de los huracanes Charley e Iván, las afectaciones que produjo el Denis, fenómenos meteorológicos estos que han afectado a Cuba. Y que decir del Katrina que destrozó el sur de los Estados Unidos en Alabama, Lousiana y Misisipi teniendo presente el cambio climático.
- El mercado es mas competitivo en calidad y exigencia, Al insertarse el país en la economía de mercado, todas las reglas derivadas de esa situación hay que conocerlas para ser mas eficientes.
- Aumenta el monto de los daños potenciales a terceros y al medio ambiente. La población crece, también crece la infraestructura, el impacto ambiental es cada vez más fuerte.

El Presupuesto del Estado se irá concentrando más en su misión social y en otras tareas estratégicas del desarrollo, y paulatinamente dejará de asumir el financiamiento corriente y mucho menos el subsidio de actividades cuyo manejo corresponde sin duda a las propias entidades productivas. Aspiramos a que cada entidad pueda definir su capacidad de retención de riesgos acorde con su desarrollo financiero y la variable más factible de transferencia a otras entidades, ya sean especializadas, como el caso de las aseguradoras, o bajo otras fórmulas contractuales, incluyendo las más novedosas variantes alternativas.

1.3.3. Etapas de la gerencia de riesgos

Como todo proceso, la administración de riesgos puede ser dividida en etapas o fases. Diferentes autores consideran diversas alternativas en la distribución de las etapas de este proceso tan amplio. Como etapas del proceso, ofrecemos las siguientes:

Etapas del proceso de la Administración de Riesgos.

1. Identificación de los riesgos.
2. Evaluación de riesgos.
3. Control de riesgos.

Para poder desarrollar la actividad de identificar los riesgos existen instrumentos, algunos de los cuales te relacionamos a continuación:

Algunos instrumentos que se utilizan para llevar a cabo la identificación de riesgos

1. Cuestionarios.
2. Organigramas.
3. Diagramas de flujo.
4. Estados financieros y/o Estados Financieros publicados.
5. Manuales.
6. Inspecciones.
7. Entrevistas.
8. Contratos.
9. Proyectos.
10. Inventarios.
11. Estadísticas y Experiencias.

La compilación de datos como una parte vital del proceso de la administración de riesgos, es sólo el comienzo, esta debe ser analizada para determinar el análisis de su impacto financiero en la entidad. Por lo que, una vez que las exposiciones a riesgos han sido identificadas, deben ser evaluadas para determinar cuáles son significativas y cuáles no.

Es la cuantificación de las exposiciones a riesgos, basadas en su impacto financiero en la empresa y expresadas en términos monetarios. Tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.
2. Obtener la información necesaria que nos ayudará a la mejor combinación de las herramientas para la administración de riesgos.

En el capítulo se elaboró el marco teórico de la investigación con referencias bibliográficas en sitios actualizados sobre la gestión y prevención de riesgos tratados en Sistemas de Control Interno ejemplo informe COSO de 1992 como una práctica internacional vigente, basada en la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos para cumplir con éxito los objetivos de trabajo en las entidades. La gestión de riesgos es un enfoque estructural para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una consecuencia de actividades humanas que incluyen la evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales, identificando contenidos y nomenclaturas de ésta y particularizando en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba. Todas éstas nos permitieron profundizar en este marco teórico de la investigación.

1.4. Conclusiones del capítulo.

Con la aplicación de los métodos de nivel teórico se pudo fundamentar teóricamente las herramientas de control orientada a la gestión y prevención de riesgos, partiendo de un análisis histórico hasta la sistematización de las políticas y regulaciones relacionadas con el control interno, describiéndose la inconsistencias aun presentes en la administración de riesgo como un recurso estratégico y de prevención para la dirección empresarial.

CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE PESCASPIR

En este capítulo se presenta el desarrollo que siguió la investigación. Los métodos utilizados fueron del nivel empírico y estadístico matemáticos. Se realizó la caracterización y diagnóstico del objeto de estudio: sistema de control Interno y de la gestión y prevención de riesgo en Pescaspir.

2.1. Caracterización de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir.

La empresa pesquera de Sancti Spíritus "Pescaspir" creada mediante la Resolución No. 334 de 2001, forma parte del grupo empresarial de la industria alimentaria (GEIA), perteneciente al ministerio de la industria alimentaria (MINAL). La misma cuenta con 5 EUB las cuales son: Indupir, Comespir, Jaulaspir, Acuiza y Acuisier, más la oficina central. Dicha empresa está inmersa en la implantación y consolidación del sistema de gestión y dirección empresarial cubano pues desde el 2003 entra en perfeccionamiento empresarial. Ver anexo No. 1

Con la experiencia de más 25 años rectorando las actividades de producción, captura, industrialización, distribución de los productos de la pesca a la población, cuenta con un personal de un alto nivel técnico profesional y un parque de equipos capaces de dar respuesta eficiente a las exigencias de los clientes.

La Resolución No. 557 de 2006 del Ministerio de Economía y Planificación, aprueba el objeto empresarial de la empresa, el cual queda establecido de la siguiente forma:

- 1 Producir y comercializar de forma mayorista productos alimenticios fundamentalmente de pescados y aves en pesos cubano y pesos convertibles.
- 2 Cultivar, capturar, e industrializar especies de la plataforma y la acuicultura y comercializar de forma minorista estas especies y productos derivados

del procesamiento industrial a través de las pescaderías especiales y en ferias en pesos cubanos y de forma mayorista en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 3 Producir y comercializar de forma mayorista excedentes de larvas, alevines y reproductores de especies de la acuicultura en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 4 Comercializar de forma mayorista productos alimenticios importados, fundamentalmente pesqueros, aves, y otras carnes con destino a la distribución normada a la población y a entidades en pesos cubanos.
- 5 Comercializar de forma mayorista alimentos producidos por las entidades del grupo industrial y de distribución de la pesca Indipes, en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista a través de las pescaderías especiales en pesos cubanos.
- 6 Distribuir y comercializar de forma mayorista productos del mar destinados solo para los mercados en divisas, en pesos convertibles.
- 7 Comercializar de forma mayorista especies de plataforma procesados o no en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista a través de pescaderías especiales en pesos cubanos.
- 8 Brindar servicios de congelación y almacenamiento refrigerado de alimentos en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.
- 9 Prestar servicios de maquina en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 10 Cultivar y comercializar de forma mayorista especies ornamentales, así como prestar servicios especializados de acuatorios de agua dulce en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 11 Prestar servicios de reparación y manteniendo de equipos de transporte a entidades y a sus trabajadores con vehículos vinculados y de enseres menores, carpintería y tornería a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- 12 Ofrecer servicios de alquiler de pipa y de transporte de carga general, todos ellos en pesos cubanos.

- 13 Producir hielo para insumo propio y cuando existan excedentes realizar la comercialización mayorista y minorista a los trabajadores en pesos cubanos.
- 14 Comercializar de forma mayorista desechos originados en el proceso industrial y comercializar de forma minorista insumos a pescadores privados comprometidos con la producción pesquera de la empresa en pesos cubanos.
- 15 Producir y comercializar de forma minorista a los trabajadores y a través del mercado agropecuario estatal excedentes de productos agropecuarios y avícolas procedentes del autoconsumo en pesos cubanos.
- 16 Prestar servicios de alimentación a sus trabajadores en pesos cubanos.
- 17 Comercializar de forma minorista cigarros asignados a los pescadores en pesos cubanos.

La empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus tiene como:

MISIÓN: Cultivar de forma extensiva e intensiva especies acuícolas sobre la base de obtener alto valor genético, para su procesamiento industrial y comercializar productos de alto valor alimenticio distinguido por su calidad en el mercado en frontera, dando respuesta a exigencias y expectativas de nuestros clientes, con la garantía de un capital humano y una infraestructura tecnológica que posibilita un desarrollo sostenido y sustentable.

VISIÓN: Somos una empresa distinguida por su liderazgo en la producción alimentaria de especies acuícola, procesamiento industrial y comercialización, mostrando niveles de excelencia por utilizar las más modernas tecnologías que garantizan la plena satisfacción y confianza de clientes y proveedores; su capital humano cuida, conserva y protege el medio ambiente, caracterizándose por la gestión en la innovación tecnológica, gestionando certificar la gestión de la

calidad total destacándose del resto de las empresas de su tipo, reconocida en el ministerio de la industria alimentaría y la sociedad cubana.

La estratégica general de la empresa consiste en: garantizar el cumplimiento de la distribución normada a la población, organismos y el incremento de las ventas en el mercado interno en divisas a partir de potenciar:

- a)** Las capturas y procesamiento industrial de los cultivos acuícolas extensivos con alto rendimiento de la materia prima.
- b)** La introducción y desarrollo de las especies Clareas como principal cultivo acuícola intensivo.
- c)** El incremento de las producciones propias para la venta al turismo y organismos con refuerzo alimentario.
- d)** La incorporación del mayor valor agregado a nuestros productos y de un equipamiento tecnológico de punta que de respuesta a las exigencias del mercado garantizando la conservación del medio ambiente.
- e)** La prestación de servicios aprovechando las capacidades y tecnologías disponibles para cubrir los costos e incrementar el autofinanciamiento de la empresa.

Mediante la Resolución No 200 del 2003 se dispone la creación de las unidades empresariales de base, integradas a la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir, las cuales operaran a través de la misma sin personalidad jurídica independiente, y de ellas en la actualidad permanecen vigentes la siguiente relación:

1. Unidad empresarial de base de combinado industria Sancti Spíritus, INDUPIR;
2. Unidad empresarial de base comercializadora Sancti Spíritus, COMESPIR;

3. Unidad empresarial de base productora acuícola zaza, ACUIZA;
4. Unidad empresarial de base productora acuícola la sierpe, ACUISIER;
5. Unidad empresarial de base, productora acuícola en Jaula JAULASPIR,

En las que se aplican las siguientes funciones comunes a todas las unidades empresariales de base.

- 1 Aplicar la política de estimulación y penalización aprobada.
- 2 Elaborar, actualizar e implantar los documentos técnicos – normalizados que rigen los procesos tecnológicos.
- 3 Responder por la calidad en los procesos productivos que se realizan en cada unidad empresarial de base.
- 4 Ejecutar la actividad del transporte de la empresa, realizando los mantenimientos previstos y uso adecuado de los mismos, así como definir las prioridades de atención.
- 5 Ejecutar sus planes y presupuestos, así como controlar su cumplimiento.
- 6 Garantizar el cumplimiento de todas las medidas contenidas en el convenio colectivo de trabajo.
- 7 Planificar, supervisar y controlar el trabajo de los jefes de brigadas.
- 8 Contabilizar los hechos contables y llegar hasta los estados de comprobación de saldos mensual, conciliando con la dirección de contabilidad y finanzas de la empresa.
- 9 Garantizar una eficiente gestión de cobro.
- 10 Dirigir, ejecutar y organizar toda la política de mantenimiento del transporte e inspecciones periódicas.
- 11 Planificar y coordinar de forma oportuna el cumplimiento del programa de mantenimiento de las embarcaciones para la pesca de agua dulce.
- 12 La unidad empresarial de base, combinado industria Sancti Spíritus, Indupir. Con domicilio legal: Ave 26 de Julio s/n, Colón, Sancti Spíritus, tiene como misión:

13 Procesar industrialmente las especies acuícola y de plataforma, para su comercialización en forma mayorista y minorista, en moneda nacional, incrementando las producciones propias, utilizando las tecnologías de punta que den repuesta a las exigencias del mercado y garantizando la conservación del medio ambiente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

1. Cumplir los planes de captura acuícola 3500.00 Ton.
2. Cumplir el plan de producción de alevines.
3. Lograr incremento sostenido en las ventas mayoristas y minorista.
4. Garantizar el uso adecuado y racional de los portadores energéticos.
5. Elevar la disponibilidad en la actividad técnica de los equipos tecnológicos, refrigeración, plantas de hielos, así como la técnica naval, el control y el seguimiento de la ejecución de las inversiones.
6. Controlar el cumplimiento de la política de cuadros en todas las UEB de la Empresa. Profundizar en el trabajo con los cuadros, prestando especial atención a la preparación de las reservas, jefes de granjas y universo de jóvenes.
7. Alcanzar la implementación en todas las UEB el sistema de control interno, eliminando las calificaciones de deficiente y mal.
8. Garantizar las medidas para mantener la condición de listos para la defensa en la II Etapa, así como el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección.
9. Consolidar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que permita elevar la eficacia y alcanzar los niveles de productividad del trabajo planificados, su competitividad, con las condiciones que aseguren su protección laboral.

10. Perfeccionar el subsistema de costos de manera que constituya una herramienta eficaz para la gestión de la empresa y continuar perfeccionando la actividad económica.
11. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial con la implementación de la totalidad de los sistemas que abarca y la elevación constante de la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.
 - Funciones de la unidad empresarial de base, combinado industria Sancti Spíritus, Indupir
 1. Garantizar el proceso de toda la materia prima proveniente de la acuicultura y/o la plataforma incorporando valor agregado a las diferentes producciones, con dos líneas una tradicional y otra de conformados, obteniendo un producto de alta calidad y competitividad, logrando un elevado nivel de aprovechamiento.
 2. Garantizar la comercialización de los productos terminados y mercancías, ejecutando los planes de distribución aprobados
 3. Ejecutar los servicios de mantenimientos industriales y de refrigeración.
 4. Reducir costos y gastos en el sistema técnico - productivo, orientando las actividades de racionalización y mejora de la producción, controlando sus resultados.
 5. Cumplir las normas de distribución en los sectores priorizados del territorio.
 6. Mantener ofertas en las pescaderías especializadas a partir de las producciones de la empresa y compras efectuadas a otras entidades del ministerio de la industria pesquera.
 7. Mantener un surtido estable de acuerdo a las exigencias del mercado en las pescaderías especiales y otros clientes.
 8. Planificar y ejecutar el balance de fuente y destino de la distribución a la población y organismos priorizados

9. Organizar y controlar el aprovechamiento de las capacidades instaladas para cada producción, ahorrando al máximo el consumo de los portadores energéticos.
10. Ejecuta la política establecida para la comercialización normada y en las pescaderías especiales.

- La unidad empresarial de base comercializadora Sancti Spíritus, Comespir con domicilio legal: carretera central esquina circunvalante, Sancti Spíritus. Tiene como misión:

- 1 Comercializar, en forma mayorista y en moneda libremente convertible, especies acuícola, productos derivados del procesamiento industrial, alimentos producidos por INDAL, PRODAL y productos del grupo empresarial PESCACUBA, respondiendo a las exigencias del mercado.

Y como función:

1. Organizar y ejecutar la actividad de mercadotecnia, comercialización y ventas.
2. Ejecutar las ventas en moneda libremente convertible las producciones de la empresa
3. Realizar las propuestas de ventas por productos ante el director general de la empresa.
4. Realizar investigación con nuestros clientes sobre la calidad de los productos entregados.
5. Mantener un surtido estable de acuerdo a las exigencias del mercado.
6. Ejecuta la política establecida para la comercialización en MLC.

- La unidad empresarial de base productora Acuícola Zaza, Acuiza, con domicilio legal: carretera del Jíbaro Km. 6½, Sancti Spíritus, tiene como misión:

- 1 Desarrollar el cultivo extensivo y semintensivo para su posterior captura planificada, garantizando la conservación del medio ambiente.

Y como funciones:

- 2- Capturar las especies acuícolas del medio con calidad y surtido previstos, Ciprínidos, Tilapia y otros
 - 3- Realizar las siembras de alevines de acuerdo a la tendencia de la producción y captura
 - 4- Desarrollar nuevas tecnologías de capturas para aumentar los rendimientos por hombre y por hectárea de espejo de agua.
- La unidad empresarial de base productora Acuícola La Sierpe, Acuisier. Con domicilio legal: Finca Brígido la Sierpe, tiene como misión:

- 1 Desarrollar los cultivos intensivos y semi-intensivos de especies acuícolas, con vistas a la comercializar los diferentes tipos de larvas y alevines, garantizando la conservación del medio ambiente.

Y como funciones:

- 2- Producir alevines con calidad y en las etapas previstas, para satisfacer la demanda de las unidades empresariales de base y a otros organismos que desarrollen esta actividad así como la acuicultura familiar y popular según los planes previstos
- 3- Garantizar la calidad en el alevinaje, logrando mayor peso para incrementar la recaptura.
- 4- Realizar las siembras de alevines de acuerdo a la tendencia de la producción y captura.
- 5- Mantener el banco de reproductores.
- 6- Crear anualmente el reemplazo de reproductores.

- 7- Garantizar la reproducción para la obtención de larvas.
 - 8- Empezar la cría, captura y traslado de alevines.
- La unidad empresarial de base, productora Acuícola en Jaula JAULASPIR, con domicilio legal: carretera del Jíbaro Km. 6½, Sancti Spíritus,

2.2. Caracterización del proceso ó componente de gestión y prevención de riesgo en la empresa Pescaspir de Sancti Spíritus.

El componente de gestión y prevención de riesgo esta diseñado por la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, se creó un equipo de trabajo integrado por los especialistas de economía, recursos humanos, calidad y la representación de al menos dos trabajadores del área o proceso en cuestión, siempre presidido por el Jefe inmediato para aplicar la metodología existente para la determinación, valoración y formulación de los objetivos de trabajo, inherentes a los que están expuesto al riesgo, se levantó acta escrita como constancia de la participación individual y por cada una de las áreas como evidencia de su gestión en la participación directa y oportuna de todos los trabajadores involucrados, siendo escuchados sus puntos de vistas, criterios y experiencias sobre hechos, indisciplinas en trayectoria ocurrida.

La participación de este equipo trabajó bajo la supervisión del especialista que atiende la actividad a nivel de empresa, consultor B, e informando y supervisado por el director general y los cinco directores de ARC de la oficina central y las cuatro UEB, revisado y valorado en el comité de prevención y control a cada nivel de trabajo e informado al consejo de dirección y al resto de los trabajadores en sus asambleas de la eficiencia económica que se efectúan todos los meses y en los matutinos que se dan una vez a la semana en todas las áreas de la empresa por el sistema de comunicación empresarial, donde existen evidencias escritas de su realización en los reportes de realización de los matutinos o en las libretas para estos que se tienen en las granjas de la acuicultura.

El problema se centra en no contar con las herramientas para analizar cómo inciden las causas y condiciones que provocan los riesgos en la detección del cambio y el cumplimiento de los objetivos de trabajo, no siempre se revisan sus impactos por cambios que deben de realizar en las acciones de control del plan de prevención, no dejándose la evidencia escrita.

El objeto más afectado es el pienso para la alimentación de los animales en estanques, al no alimentarla adecuadamente, incidiendo en su crecimiento y en el factor de conversión del animal, ya que los acuicultores toman para sí, para su costo beneficio, no analizando sus aspectos cualitativos relacionados con la cultura del trabajador, que se enarbolan en los valores éticos y morales, ideológicas, políticos, repercutiendo de forma negativa en los valores éticos compartidos de la empresa que son: Sentido de Pertenencia, laboriosidad y consagración al trabajo, viéndose degradados en el plano individual y en la forma social las limitaciones que le crea a la empresa en cuanto a optar por otras categorías sindicales y confiabilidad económica en sus procesos que pueden afectar la continuidad de la aplicación del sistema de gestión empresarial que aplica la empresa desde el año 2003 de forma interrumpida de acuerdo al expediente de implantar el perfeccionamiento empresarial en Pescaspir y sus diagnósticos.

2.3. Diagnóstico del proceso de prevención de riesgo en la empresa Pescaspir de Sancti Spíritus.

Para la confección del diagnóstico en la gestión y prevención de riesgo se creó un equipo integrado por los especialistas de economía, recursos humanos, producción, tecnología y de la supervisión y control, con el objetivo de analizar la problemática en el sistema de control Interno específicamente el la gestión y prevención de riesgo, partiendo de conocer los diagnósticos anteriores por lo que se hicieron encuestas, guías de observación, entrevistas aplicadas a especialistas,

directivos y trabajadores por las distintas áreas de la empresa, lográndose obtener los principales problemas, conociendo de sus causas y efectos para ser tratadas en los planes de prevención de riesgo en cada área según convenga, concretando acciones de control como de medidas a aplicar para dar solución a las posibles manifestaciones negativas derivadas de la determinación de los riesgos.

Determinación de los objetivos de control:

Los objetivos de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplia de las metas y son, además específicos de la organización en concreto. Si existen su determinación y evaluación por cada área, responden a un proceso diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa, existiendo los de control por lo que podemos asegurar que existe una seguridad razonable sobre todos los objetivos trazados en la empresa.

Existe analizado este componente por todas las áreas claves incluyendo las 5 UEB valorados. De aquí se partió para decidir cuáles y por jerarquía se llevan al plan de prevención de riesgos por cada una de las áreas.

Los objetivos se comunican a los trabajadores y al Consejo de Dirección. Si siempre han sido expuestos ante cada Consejo de Dirección y a los trabajadores en sus respectivas áreas, aspecto que es monitoreado en visitas integrales y parciales de la empresa, siendo favorable la identificación del trabajador con sus objetivos de trabajo.

Existe relación y coherencia entre la estrategia y los objetivos. Si existe coherencia entre la estrategia y los objetivos y esto se ve como un proceso iterativo, se ha priorizado en la empresa, los siguientes, En la oficina central los relacionados con la contabilidad y finanzas, administración y del capital humano, como internos y externos, mientras que en las UEB iguales, pero con acento en su actividad

fundamental, Ejemplo, Comespir en todas las transacciones comerciales y la Industria, en sus procesos.

Se garantiza la coherencia de los planes y presupuestos con los objetivos, planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad. Si son coherentes y se retroalimentan entre si.

Objetivos específicos para cada actividad.

Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos de la entidad. Si están establecidos para cada actividad los que están discutidos y analizados.

Los objetivos incluyen criterios de cuantificación. Si fueron determinados y evaluados de acuerdo a una metodología de trabajo para este aspecto, siendo revisada y aprobada. No obstante en el próximo semestre se hará un trabajo de diploma por dos alumnos de la universidad sobre la gestión de riesgos en la empresa.

La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Sí están identificados y evaluados, no siempre se ha podido resolver; ejemplo: resolver el aterramiento de las UEB Comespir, Indupir, oficina central y los sistema de pararrayos en los mismos lugares y otras áreas de trabajo Ejemplo: las granjas de Zaza Dos, Higuanojo y El Níspero como las más necesitadas, esto lleva un financiamiento fuerte en ambas monedas y constituyen Inversiones, se ha discrepado con la instancia superior del MINAL, no siendo aprobada. Se ha revisado con los valores asegurados con el SEN para su retroalimentación y profundización.

Identificación del riesgo.

Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas. Sí están creados los mecanismos para la

identificación los riesgos internos y externos, revisándose constantemente en proceso iterativo es analizado en el comité de prevención y control de cada organización. Se ha dado capacitación a sus miembros y a los Técnicos de seguridad y protección y a los jefes inmediatos.

Se han identificado los riesgos para cada objetivo específico como ya se explicó anteriormente.

Se evalúa la probabilidad de ocurrencia de los riesgos así como las medidas necesarias para abordarlas. Sí, se aplicó una metodología para este caso. Esta en la de este componente del sistema de control interno de la empresa.

Detección del cambio.

Existe el mecanismo para detectar cambios que puedan tener un efecto importante sobre la entidad. Sí existen, se basa en analizar la efectividad de éstos, de acuerdo a los puntos vulnerables del plan de prevención en un seguimiento del componente de control y de supervisión y monitoreo, realizándose de forma mensual en el comité de prevención control y por trimestres en el grupo de prevención, informándose al consejo de dirección a cada nivel a encada cierre de trimestre con informe al grupo INDIPES , ahora G.E.I.A. los hechos delictivos han disminuido en relación de un año a otro, por lo que se logra eficacia y por tanto hay un correcto cambio en ambiente de control.

2.4. Conclusiones del capítulo.

Se realizó la caracterización de la empresa, siendo esta productiva de alimentos, contando con 4 procesos: producción, industrialización, abastecimiento y comercialización para el cumplimiento de su misión y visión dando respuesta a su objeto social en todas sus dimensiones, reflejadas en el cuerpo del trabajo, se tienen los objetivos estratégicos.

Se estudio las características del proceso o componente de gestión de prevención y riesgo de la empresa Pescaspir, conociendo de todos los modelos, registros y demás instrumentos de gestión para su aplicación exitosa de acuerdo a la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de República de Cuba de aquí se tuvo un diagnóstico de dicho proceso, donde se explica como funciona, la problemática detectada y como se está resolviendo.

CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS DE CONTROL PARA EL COMPONENTE DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA PESQUERA DE SANCTI SPÌRITUS PESCASPIR.

En este capítulo se exponen las herramientas utilizadas para realizar la gestión y prevención de riesgos, estas son: Identificación de riesgo y detección del cambio en el anexo no 3 para cada una de las UEB y áreas de trabajo, permite asimilar de forma rápida como se comporta.

Determinación de los objetivos de control, se diseñó el modelo No. 4 que está en el anexo No. 4 donde aparece el punto clave, objetivos de control, responsable frecuencia y la actividad de control como accionar, esta enmarcado en el que esta expuesto al riesgo por proceso y/o Subproceso hasta nivel de área de trabajo 1.

Prevención de Riesgo: Se diseñó un modelo ver en el anexo No. 5 con 7 columnas que recoge: cuenta la entidad con el plan de seguridad informática, aporta el plan de seguridad Informática al plan de prevención de riesgos, cuenta la organización con el plan de protección física y aporta al plan de prevención de riesgos, Confeccionado el plan de prevención de riesgos por área y actividades. Esta Aprobado por el organismo superior y cuenta con evidencia escrita. Existe un programa de seguimiento periódico al cumplimiento del plan de prevención de riesgos, donde se suma y da la situación real de su cumplimiento o no, facilitando de forma integradora y ágil al Jefe para su toma de decisión.

Evaluación de los riesgos por proceso: Se diseñó un modelo, esta en el anexo 6, cuenta de 8 columnas que detalla número, proceso, actividad, riesgo probable su clasificación en externo y/o interno, Su frecuencias: baja, media o alta, El impacto de igual significación que el anterior, y el valor de la pérdida estimada, aplicado para cada uno de los procesos a nivel de empresa.

Se proponen otras herramientas asociadas con la comunicación de los resultados alcanzados y la supervisión las medidas de control establecidas para prevenir y enfrentar los riesgos.

3.1. Herramientas de control para la gestión y prevención de riesgos.

Las herramientas propuestas se fundamentan 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.

Dichas herramientas logran integrar a este componente el resto de los componentes y normas del sistema de control interno de la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir, donde se evidencian el compromiso de la dirección con el proceso de gestión y prevención de riesgos, las medidas de control propuestas para prevenir y enfrentar riesgos, así como la adecuada rendición de cuenta sobre el efecto de las mismas y la supervisión continuas.

El concepto de herramientas utilizado se refiere a procedimientos identificados 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.

Las herramientas elaboradas se enmarcan en la línea de perfeccionamiento de los procesos que integra 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, los que determinan la cadena de valores y los de apoyo.

El objetivo de la propuesta es garantizar a la alta dirección de la empresa Pescaspir herramientas de control que permitan identificar, evaluar y prevenir los riesgos que pueden generarse en los diferentes procesos y actividades que se gestan en la entidad. No pretende dar una receta que incluye todas las técnicas para identificar eventos, diagnosticar riesgos y establecer posibles acontecimientos que puedan originarse de sus manifestaciones.

Las herramientas propuestas se identifican 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.

3.1.1. Herramienta para la identificación del riesgo.

Para la identificación de los riesgos se tipifican todos los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de trabajo, se nutre de la identificación y experiencia de la ocurrencia de hechos delictivos o extraordinarios ó preverse en el futuro y se determina por proceso, actividad y operación a desarrollar. En los factores externos incluyen los económicos, financieros, medio ambiental, político, social y tecnologías. Los internos: incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnologías entre otros. Ver Anexo No.2: diagrama de flujo (Lineamiento 12, Capítulo 1)

La identificación de riesgo se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en la disposiciones legales que conduzcan a cambio en la estrategia y procedimiento alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y sus programas entre otros. En el contexto interno se pueden dar variaciones de los niveles de producción y servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otro. (Lineamiento 11, Capítulo 1)

Una vez identificado los riesgos se procede a su análisis aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible se cuantifica la valoración estimada de la afectación ó pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

A continuación se explica cómo se confeccionan las proformas propuestas:

Para la identificación del riesgo y detección del cambio se confeccionó la tabla No. 1, Anexo 3, cuenta con siete columnas y seis filas para ubicar cada una de las unidades empresariales de base (UEB), la oficina central y total a nivel de empresa.

- **Procedimiento para determinar y valorar los Riesgos.**

Se constituye un equipo para aplicar el procedimiento, determinar el riesgo y su valor de acuerdo a la pérdida estimada. El cual se encuentra constituido por el jefe, el técnico del área y el económico de la UEB. Se confecciona por cada una de las áreas ó proceso productivo teniendo en cuenta procedimientos operativos técnicos que se aplican para alcanzar los objetivos de trabajo que están en los planes a igual nivel.

¿Que puede impedir el cumplimiento cabal del objetivo de trabajo y el de cada área? Esto se revisa por cada puesto de trabajo con sus implicados y posterior de intercambiar con ellos y escuchar sus experiencias y ocupaciones se determina y valora el riesgo y posteriormente se lleva a discusión a la asamblea de afiliados del sindicato por área y salida UEB con igual procedimiento. Esto se le da seguimiento de forma permanente en el comité de prevención y control por cada UEB y el de la oficina central hasta nivel de empresa. (Lineamiento 12, Capítulo 1)

- **Está creado el Comité de Prevención de Riesgo.**

Se encuentra integrado por un técnico como especialista conocedor del proceso, el jefe inmediato, un trabajador destacado y técnico en la parte económica financiera. Lo preside la máxima dirección de la empresa. (Lineamiento 12, 15, Capítulo 1)

- **Se reúne mensual el Comité Prevención de Riesgo y lo evalúan.**

Este comité cuenta con un programa de trabajo y temas a tratar, donde sus miembros revisan y evalúan sistemáticamente aplicando el procedimiento y comparándolo con la realidad objetiva si en el entorno ó fuera han sucedido algún hecho que puede ocurrir en la organización. Se analiza si hay que cambiar ó modificar algunos de los riesgos.

- **Identificados y modificados los Riesgos por área.**

De cumplirse con el paso anterior ya descrito se analiza si es necesario y se introducen modificaciones en los riesgos por lo que hay que recalcularlo desde el punto económico y otras relaciones que tienen implicando cambios en el plan de prevención de riesgo como forma de mejoras continuas en el sistema de trabajo.

- **Identificados y modificados los riesgos con los Objetivos de Control.**

Una vez que se actualiza y se modifica el riesgo se cambia los objetivos de control de acuerdo a su frecuencia en bajo, medio y alto y a su impacto el cual puede ser bajo, medio y alto. Por lo que hace cambiar el valor de la perdida estimada. (Lineamiento 07, Capítulo 1)

3.1.2. Herramienta para la determinación de los objetivos de control.

Se diseñó la tabla No. 2, Anexo No. 4 para la determinación de los objetivos de control se confecciona por área de responsabilidad o por proceso y en la fecha se actualiza. Cuenta con cinco columna donde la primera; puntos clave, objetivos de control, responsables, frecuencias y actividad de control. A continuación explicamos como utilizar esta herramienta: (Lineamiento 08, Capítulo 1)

- **Punto Clave**

Es el lugar clave del objeto de estudio en cuestión Ejemplo: Pienso, máquina para picadillo, predespacho de insumos operativos que deciden en la cadena productiva por su importancia y vitalidad. (Lineamiento 07, 12, Capítulo 1)

- **Objetivos de Control**

Son el resultado o propósito que se desea alcanzar y define la medida ó procedimiento de control aplicar, para llegar a esta confección es necesario que el equipo lo allá trabajado con los implicados y a la vez lo informe en la asamblea de afiliados, tiene carácter individual y colectivo. Se redactan en infinitivo del verbo. (Lineamiento 07, 12, 15, Capítulo 1)

- **Responsable**

Es la persona expuesta al riesgo ó el área donde más exposición hay al riesgo, que está involucrada en el desarrollo del cumplimiento del objetivo de trabajo, siguiendo el procedimiento operativo de trabajo (POT) que es el responsable máximo de cumplir con las medidas técnicas diseñadas como objetivos de control. (Lineamiento 07, 12, 15, Capítulo 1)

- **Frecuencia**

La frecuencia es ¿cuándo ó cada qué tiempo sucede?

POCO FRECUENTE:

- No sucede Frecuencia 0
- Más de 10 años Frecuencia 2
- De 1 a 10 años Frecuencia 3

MODERADO:

- Cada 4 años Frecuencia 4
- Cada 6 meses Frecuencia 5
- Cada mes Frecuencia 6

FRCUENTE:

- Cada 10 días Frecuencia 7
- Cada día Frecuencia 8
- Varias veces al día Frecuencia 9

Actividad de Control:

Es el accionar de cómo actuar ante el objetivo de control y se pone por prioridad en orden descendente. Es importante ya que la misma está relacionada con el compartimiento de los involucrados.

3.1.3. Herramienta para la prevención de Riesgos.

Se diseño la tabla No.3 Anexo No.5 para la prevención de riesgo teniendo en cuenta la resolución 1945 de la contraloría general de la republica de cuba. Esta herramienta se confecciona para aplicarla en las unidades económicas de base,

oficina central y total a nivel de empresa. A continuación se detalla lo que contiene cada columna.

- **Cuenta la entidad con el Plan de Seguridad Informática.**

Se solicita el plan de seguridad informática y se revisa su actualización con respecto a:

a) Fecha de actualización

b) Nombre y firma de los titulares que aprueban

c) Si hay inspecciones de la oficina de seguridad informáticas u otras deficiencias, señalamientos o no conformidades dejadas a la organización y su estado de cumplimiento. En el caso de haber existido acciones de control en estos y no estar resuelta la evaluación que se emitirá es que no aporta al plan, por tanto se considera que no tiene plan de seguridad Informática.

- **Aporta el Plan de Seguridad Informática al Plan de Prevención de la Entidad.**

Si cumple con el punto anterior, se toma el plan de seguridad Informática los puntos vulnerables que se quiere llevar al plan de prevención para su seguimiento y control de aquellas actividades que necesitan tener acciones de control en el plan de prevención y analizando su frecuencia, fecha de ejecución, responsable y ejecutores.

- **Cuenta la Organización con el Plan de Protección Física**

Se solicita el plan de protección física y se revisa su actualización con respecto a:

a) Fecha de actualización

b) Nombre y firma de los titulares que aprueban

c) Si hay inspecciones de los órganos acreditados para la defensa u otros señalamientos, o no conformidades dejadas a la organización y su estado de cumplimiento. En el caso de existir acciones de control en éstos y no estar resuelta la evaluación que se emitirá es que no aporta al plan, por tanto se considera que no tiene plan de protección física.

- **Hay aportes del Plan de Protección Física en el plan de Prevención.**

Si cumple con el punto anterior, se toma del plan de protección física los puntos vulnerables que se quiere llevar al plan de prevención para su seguimiento y control de aquellas actividades que necesitan tener acciones de control en el plan de prevención y analizando su frecuencia, fecha de ejecución, responsable, ejecutores y revisar las medidas ejecutadas.

- **Está aprobado el Plan de Prevención de riesgo por el Organismo Superior y cuentan con evidencia escrita.**

Primeramente se revisa el plan de prevención la fecha de confeccionado y los niveles de revisión y aprobado y si por el organismo superior ú otra entidad autorizada para validar el plan de forma escrita (Impreso). De cumplir con lo anterior se aprueba y de lo contrario no es valido.

- **Existe un programa de seguimiento periódico al cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgo.**

De estar aprobado y validado por el organismo acreditado es que se confecciona un programa de seguimiento periódico al cumplimiento del plan de prevención de riesgo. Este debe tener las acciones y tareas de control, los responsables y participantes por bloques de periodos ó fechas, que facilite el control seguimiento

y monitoreo a la implantación del plan de prevención de riesgo y su afiliación al plan anual de la organización. De no cumplir con lo anterior no se acepta.

3.1.4. Herramienta para la evaluación de los Riesgos por Procesos.

Se diseñó la tabla No. 4, Anexos No.6, 7, 8 y 9 con sus gráficos; tabla No.5, Anexo No.10: Resumen de la evaluación de los riesgos por procesos, para la evaluación de los riesgos por cada uno de los procesos la cual cuenta con siete columnas y ocho filas donde se analizan número de orden, proceso, actividad, la clasificación del riesgo si es externo ó interno, la frecuencia e impacto si son baja, media ó alta y la pérdida estimada en valores en pesos.

- **Proceso**

Los procesos son las actividades donde se recogen el procedimiento operativo del trabajo por áreas de acuerdo al objeto de trabajo como se detalla a continuación: En los procesos se incluyen todas las áreas de regulación y control; en el caso de la investigación están la dirección y gestión de conocimiento, comercialización y ventas, contabilidad, finanzas y producción.

- **Actividad**

Son segmentos del proceso que en el caso de la investigación se encuentran: sistema de control interno, asesoría jurídica, auditorías y otras acciones de control internas o externas, desarrollo de directivos y reservas administrativas, la contratación comercial, efectivo en caja y banco, cuentas por cobrar y pagar, nominas y sistema de pagos, portadores energéticos, transponder terrestre y naval, seguridad informática, gestión de la calidad.

- **Clasificación Externo ó Interno**

En el caso de los riesgos que son externos son fuera de la organización, influyen en esta de forma directa. Los riesgos internos se originan dentro de la propia organización y se cuantifican en cantidades. Al final se suman la cantidad de externo e internos y sabemos para conocer cuales su prevalencia.

- **Frecuencia Baja, Media ó Alta**

Aparece descrito en el punto 2: Frecuencia, la cual se suman para saber su comportamiento en la organización.

Impacto Bajo, Medio ó Alto

- **LEVE De 10 a 10.0 MP ¿Cuánto en valor representa esa pérdida?**

Menos del 5% del total de Gastos	1
% 1.5 y 10% del total de gastos	2
Más de 10% del total de gastos	3

- **MODERADO De 10.1 a 50.0 MP**

Hasta el 30% de la ganancia	4
%31 y 60% de la ganancia	5
%61 y 100% de la ganancia	6

- **GRANDE de 50.12 a 100.0 MP**

Hasta el 30% del Capital de Trabajo	7
%30.1 y 60% del Capital de Trabajo	8
Más de 60.1% del Capital de Trabajo	9

- **CATASTRÓFICA MAS 100.0 MP**

Los impactos son analizados por cada proceso y actividad y guardan relación directa con los valores de frecuencia luego es totalizado por cada una de su categoría baja media y alta, teniendo como resultado la prevalencia del impacto, facilitando el análisis comparativo con el plan de prevención de riesgos en la medida de acciones de control que se les brida a estos.

- **Pérdida Estimada**

Teniendo en cuenta toda la trazabilidad de los puntos antes descritos es que se puede realizar la evaluación de los riesgos relevantes que son tratados como de primera prioridad. Para ello se desarrolla a partir de la ecuación **PE= F x V**, donde:

PE: Pérdida esperada o exposición en pesos

F: Frecuencia, veces probable en que el riesgo se concrete en el año

V: Pérdida estimada para cada caso en el que el riesgo se concrete expresada en pesos.

Se constituye un equipo para aplicar la evaluación de los riesgos por proceso, este se encuentra constituido por el jefe, el técnico del área y el económico de la UEB. Se confecciona por cada una de las áreas ó proceso productivo teniendo en cuenta posprocedimientos operativos técnicos que se aplican para alcanzar los objetivos de trabajo que están en los planes a igual nivel.

3.1.5. El Plan de Prevención de Riesgo

- **Actividad o Área**

La actividad es específica de un contenido técnico de trabajo; ejemplo: Taller o área es un departamento de responsabilidad que puede ser una oficina, granja.

- **Riesgos**

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.

- **Posibles Manifestaciones**

Son acciones o conductas negativas que constituyen hechos de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupciones administrativas, que se dan por las actitudes de los hombres y mujeres que participan en el proceso.

- **Medidas a Aplicar**

Acciones concretas 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 establecida: cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento ó 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.

- **Responsable**

Es la persona asignada que para ser cumplir la medida del plan de prevención que requiere tener conocimiento y habilidades de la acción de control puede ser un trabajador, especialista ó directivo. Este tiene la particularidad que no puede ser

juez y parte ya que tiene que cumplir con los principios básicos de dirección de división de funciones, fijación de responsabilidades, cargo y descargos.

- **Ejecutante**

Es la persona asignada que para ser cumplir la medida del plan de prevención que requiere tener conocimiento y habilidades tiene que tener dominio suficiente de la actividad, en el caso de no existir hay que buscar especialistas ó equipos especializados para ejecutarlo.

- **Fecha de Cumplimiento de las Medidas**

La fecha de cumplimiento no se debe identificar con los plazos diarios permanentes, bimensuales o trimestrales, atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se controla el cumplimiento de las medidas o evalúan sus resultados. Se deben realizar acciones de autocontrol sobre el cumplimiento anterior como una medida más del plan de prevención de riesgos según se establezca por entidad.

Ver Anexo No. 11 modelo plan de prevención de riesgo y anexo No. 12 plan de prevención de riesgo de la empresa pesquera Sancti Spíritus Pescaspir.

Asociado a estas herramientas se proponen los procederes que deben seguir los gestores de riesgos para supervisar y rendir cuenta ante la máxima dirección y ante el comité de control y prevención.

3.2. Herramientas para la rendición de cuenta sobre los resultados de la gestión y prevención de riesgos.

La rendición de cuentas constituye un proceso de vital importancia para la organización porque garantiza la efectividad en la generación de resultados. Por ello debe manifestarse de manera sistemática; en la medida que la rendición de

cuentas permita precisar y valorar los resultados obtenidos, la alta dirección podrá corroborar los mismos y acertar en la toma de decisiones, previendo logros futuros.

La rendición de cuenta le confiere a la organización y a sus gestores y actores responsabilidad ante la previsión y logro de resultados, por ello debe organizarse de manera adecuada, y debe responder a las necesidades, intereses y expectativas de los mismos. Asociado a la gestión y prevención de riesgo es vital la rendición de cuentas, porque permite actualizar los riesgos, rediseñar los sistemas de controles sobre los riesgos, medir el alcance y logro de los objetivos de control y decidir sobre el tratamiento de los mismos.

En este sentido, los responsables de administrar riesgos en las diferentes áreas de la empresa deben rendir cuenta ante el Comité de Control y Prevención, y este ante el Consejo de Dirección. Para ello deben de diseñarse un conjunto de procedimientos que viabilicen el proceso de rendición de cuentas, entre las que se proponen:

- Elaboración y cumplimiento del cronograma de rendición de cuentas. Este cronograma debe contener acciones orientadas a rendir cuentas por parte de las áreas ante el comité de prevención, y de este ante el Consejo de Dirección, donde se ratifican y aprueban los acuerdos tomados.
- Establecimiento de una agenda de aspectos que se consideren importantes rendir sobre el funcionamiento del control interno, y en particular de las deficiencias detectadas en el autocontrol del proceso de prevención de riesgos y su perfeccionamiento continuo.
- Los aspectos a tratar por las partes responsabilizadas deben ser socializadas entre los participantes de manera previa, para un mejor análisis y toma de decisiones.

Existen un conjunto de aspectos que no pueden estar ajenos en el proceso de rendición de cuenta de las áreas ante el Comité de Control, y que precisan la efectividad del mismo. Entre ellas pueden recomendarse:

1. Funcionamiento del Comité de Prevención y Control del área:

Total de reuniones planificadas

Total de reuniones efectuadas

Por ciento (%) que representa

Número total de acuerdos tomados

Número total de acuerdos cumplidos

Por ciento (%) que representa

Causas de los acuerdos incumplidos.

2. Acciones desarrolladas por el Comité de Prevención y Control en el período que se evalúa:

Reuniones trimestrales desarrolladas. Lineamientos y tareas con dificultades.

Cumplimiento del Plan de supervisiones. Causas de los incumplimientos.

Acciones de capacitación del control interno sobre gestión de riesgos.

Cantidad de acciones de control recibidas. De ellas externas y internas.

Actualización y evaluación del Plan de prevención de riesgos.

Estado de cumplimiento de las medidas de control contenidas en el Plan de Prevención y de las acciones de control recibidas. Explicar causas de las incumplidas.

3. Acciones a desarrollar en la próxima etapa

4. Proyecto de acuerdo

A continuación se muestra la proforma propuesta que orientará a las partes responsabilizadas en la actividad de rendición de cuentas sobre la identificación, evaluación, prevención y actualización de riesgos, sobre un mejor desempeño ante el nivel que corresponda, ya sea el Comité de Control o el Consejo de Dirección.

Proforma 1: Orientación sobre los temas que debe rendir el área:

Empresa Pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir
Comité de Control y Prevención o Consejo de Dirección

GUÍA PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS SOBRE LA ACTIVIDAD O PROCESO QUE DEBE INFORMAR

NIVEL AL QUE SE LE RINDE CUENTAS: _____

ÁREAS QUE RINDEN CUENTAS EN _____:

TEMAS A RENDIR:

Debe precisarse a través de una nota aclaratoria el periodo de entrega anticipada de los resultados que se esperan debatir para su análisis y socialización.

Presidente del Comité de Prevención y Control

Secretario ejecutivo

Proforma 2: Rendición de Cuentas de las áreas que tienen constituidos el Comité de Prevención y Control

Rendición de Cuentas del Área _____ al Comité de Prevención y Control.

1. Funcionamiento del Comité de Prevención y Control del área.
2. Acciones desarrolladas por el Comité de Prevención y Control en el período que se evalúa.
3. Resultados de las acciones desarrolladas.
4. 3. Acciones a desarrollar en la próxima etapa.
5. Proyecto de acuerdo.

Responsable de la rendición de cuentas

Cargo,

Fecha

Firma

En cuanto a las **herramientas de supervisión** que puede desarrollar tanto el Comité de Control como la auditoría interna para controlar las acciones y medidas establecidas para la prevención y enfrentamiento a los riesgos, así como aquellas acciones de autocontrol de las propias áreas, cabe decir que es necesario que los directivos y responsables de las áreas analicen y adapten la guía de autocontrol establecida por la Contraloría General de la República a las condiciones concreta de la empresa y de las áreas que la componen.

Para ello es preciso tener claridad en las evidencias que deben estar disponibles a la hora de revisar y evaluar el componente de Gestión y Prevención de Riesgos, estas son:

1- Norma de identificación de riesgos y detección del cambio:

- Mecanismos para captar los cambios
- Grupo para la identificación de riesgo
- Identificación y análisis de los riesgos por áreas o departamentos
- Evaluación cuantitativa y cualitativa de los riesgos
- Informe de identificación, análisis y evaluación de los riesgos

2- Determinación de los objetivos de control:

- Diagnóstico para definir los objetivos de control
- Medidas aplicar

3- Prevención de riesgos:

- Mapa de inventario de Riesgos
- Plan de Prevención por áreas o actividades
- Plan de Prevención de la entidad
- Incluir en el Plan del Plan de Seguridad Informática

- Incluir en el Plan el Plan de Seguridad y Protección Física
- Incluir en el Plan el autocontrol como una medida
- Acta de la aprobación del Plan de Prevención de Riesgos en el Consejo de Dirección
- Evidencias del seguimiento periódico del Plan de Prevención de Riesgos

Unido a esto debe detallarse un plan de supervisión al componente de Gestión y prevención de riesgos y los resultados derivados del mismo, ya sea por la propia área o por el Comité de Control. Este proforma debe contener la siguiente información:

Plan de supervisión al componente Gestión y Prevención de Riesgos

No.	FECHA	Área	ACCIÓN, TEMA O PROCESO

Seguido a este plan deben incorporarse los resultados obtenidos de la acción de supervisión desarrollada por el Comité de Control, el cual debe ser analizado durante el proceso de rendición de cuenta descrito anteriormente. El proforma debe contener los siguientes datos:

Resultado de las supervisiones realizadas

Acciones del Plan de Supervisión realizada

Acción, Tema o Proceso examinado	Fecha	Deficiencias Detectadas	Acciones correctivas

Las herramientas propuestas han de constituir para la alta dirección de la Empresa Pescaspir un instrumento procedimental capaz de orientar como actuar ante la

gestión y prevención de riesgos, de manera tal que minimice el impacto de los mismos en los objetivos estratégicos y de trabajo, así como al mejoramiento continuo del sistema de control interno.

3.3. Conclusiones del capítulo.

En el capítulo se propusieron un conjunto de herramientas de control orientadas a perfeccionar el proceso de gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir para el mejoramiento continuo del sistema de control interno. Por el alcance de la investigación y la complejidad de la entidad objeto de estudio, se hizo imposible aplicar las mismas y mostrar los resultados, por lo que se ha de recomendar su contextualización en futuros trabajos científico.

CONCLUSIONES

- 1- La bibliografía consultada es actualizada y novedosa, permitió fundamentar un conjunto de herramientas de control orientadas a la gestión y prevención de riesgos, desarrollando su marco teórico, sobre la base de la legislación vigente y el comportamiento del mismo en el ámbito internacional y nacional.
- 2- Se diagnosticó la gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir, determinándose las áreas de mayor complejidad, identificando cada uno de los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control para enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de riesgos, sin exceptuar las indisciplinas, ilegalidades y delitos.
- 3- Como resultados más significativo del diagnóstico están los alcanzados en la UEB Indupir y Acuisier relacionados con la operatividad de recursos en los distintos procesos productivos: objetos vulnerables, el Pienso de alimentar peces en estanques, el aceite comestible en el proceso de conformado en la industria como los más que inciden en la gestión de riesgo de la empresa, incluyendo los riesgos externos más importantes, siendo los del medio ambiente, intensas lluvias, inundaciones por crecidas de ríos y embalses, sequía extrema.
- 4- Se diseñaron un conjunto de herramientas para el control de la gestión y prevención de riesgos en la empresa pesquera de Sancti Spíritus Pescaspir, teniendo en cuenta los resultados derivados de la investigación, permitiendo la posibilidad de su aplicación en todos los procesos y áreas de forma sistemática en la toma de decisión de la alta dirección contribuyendo al cumplimiento exitoso de sus objetivos de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Contextualizar las herramientas de control y gestión de riesgo en todas las áreas de la empresa.
- Efectuar estudios que permitan captar e informar oportunamente cambios registrados en su ambiente de control interno y/o externo con el objetivo de lograr una gestión adecuada y oportuna para la toma de decisiones.
- Transmitir a otras empresas pesqueras del país la implantación de las herramientas de control propuestas.
- Continuar profundizando en las problemáticas relacionadas con la gestión y prevención de riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

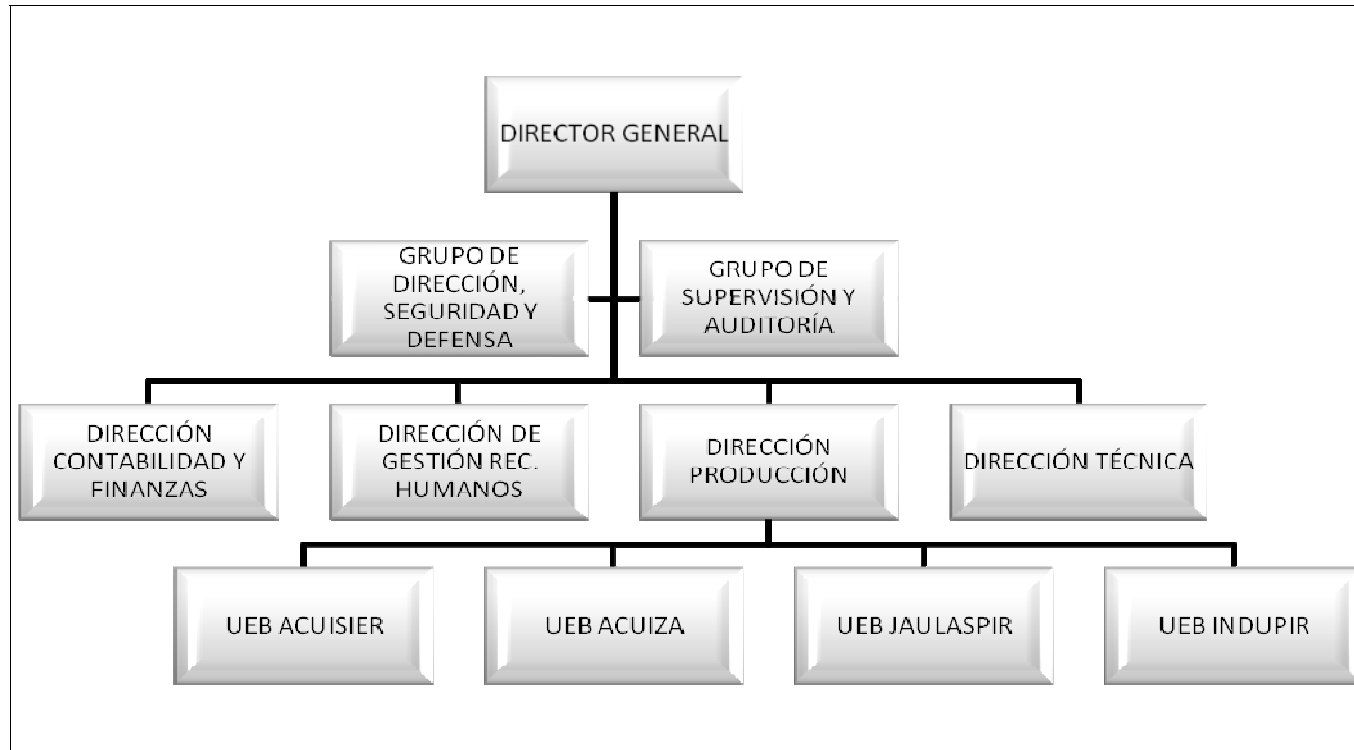
- Abreu, M. (2007). *Metodología para el proceso Identificación Evaluación de Riesgos*. Consultoría BISE, S.A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
- Alonso A. (2007). *Procedimiento para evaluar los riesgos de operaciones en ETECSA*. Tesis de Maestría. Universidad 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. Fecha de Consulta: 17 de abril de 2010.
- Ayala, R. (2012). *Rendición de cuentas, clave para la efectividad organizacional*. Disponible en: www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm
- 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.
- Cancio, Y., et al. (2012). *Manual de Control Interno para la UNISS*. Tesis en opción al título de máster en Contabilidad. Universidad de Sancti Spíritus.
- CECOFIS, (2003). *Administración de Riesgos*. Curso Básico, 11:p.
- 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, 2009. 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 as amblea_2006.doc](http://www.accivalores.com/archivos/informe_de_gestion_de_riesgos_as_amblea_2006.doc). Fecha de Consulta: 17 de Mayo de 2010.
- Diccionario Océano de la Lengua Española, Editorial Océano, Barcelona, España, 1995.
- 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.
- 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>.
- Gómez A. (1997). *La Administración de Riesgos Financieros*, México.
- Hernández, R. (2003). Metodología de la Investigación, Tomo1 y 2. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Koprinarov, B. (2005). *El riesgo empresarial y su gestión*. Conferencia, Universidad de Burgas, Bulgaria.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido de la Revolución. Cuba. 2011.

- 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.
- 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.
- 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/admonriego> Fecha de Consulta: 17 de abril de 2010.

ANEXOS

ANEXO No. 1



ORGANIGRAMA. EMPRESA PESQUERA DE SANCTI SPÍRITUS. PESCASPIR

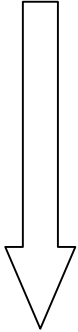
ANEXO No. 2

DIAGRAMA DE FLUJO

INICIO



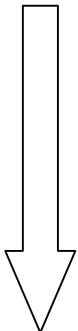
1- Identificación del Riesgo



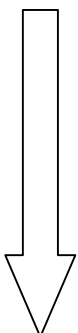
- Mecanismo y Procedimiento para determinar valorar los Riesgos
- Está creado el Comité Prevención de Riesgo.
- Se reúne mensual el Comité Prevención de Riesgo y lo evalúan.
- Identificados y modificados los Riesgos por área.
- Identificados y modificados los riesgos con los Objetivos de Control.

2- Determinación de los Objetivos de Control

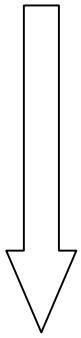
- Punto Clave
- Objetivos de Control
- Responsable
- Frecuencia
- Actividad de Control



3- Prevención de Riesgos

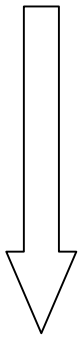


- Cuenta la entidad con el plan de seguridad informática.
- Aporta el plan de seguridad informática al plan de prevención de la entidad.
- Cuenta la organización con el plan de protección física.
- Hay aportes del plan de protección física en el plan de prevención.
- Confeccionado el plan de prevención de riesgo por área y actividades.
- Está aprobado el plan de prevención de riesgo por el Organismo Superior y cuentan con evidencia escrita.
- Existe un programa de seguimiento periódico al cumplimiento del plan de Prevención de Riesgo.



4- Evaluación de los Riesgos por Procesos

- Proceso
- Actividad
- Clasificación Externo ó Interno
- Frecuencia Baja, Media ó Alta
- Impacto Bajo, Medio ó Alto
- Pérdida estimada



5- Plan de Prevención de Riesgo

- Actividad o Área
- Riesgos
- Posibles Manifestaciones
- Medidas a Aplicar
- Responsable
- Ejecutante
- Fecha de Cumplimiento de las Medidas

Anexo No. 2 Figura 2 Herramientas para el Control

Fuente de Elaboración: Propia

ANEXO No. 3

Tabla No. 1: IDENTIFICACION DE RIESGOS Y DETECCION DEL CAMBIO

No.	UEB	Mecanismo y Procedimiento para determinar y valorar los Riesgos		Está creado el Comité Prevención de Riesgo		Se reúne el Comité Prevención de Riesgo y lo evalúan		Identificados y modificados los Riesgos por área		Identificados y modificados los riesgos con los Objetivos de Control	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1-	INDUPIR	X		X		X		X		X	
	ACUIZA	X		X		X			X		X
	JAULASPIR	X		X		X			X		X
	ACUISIER	X		X			X		X		X
	OFICINA CENTRAL	X		X		X		X		X	
	TOTAL A NIVEL EMPRESA	6		6		4	1	2	3	2	3

ANEXO No.6

Tabla No. 4 de Evaluación de los Riesgos por Procesos

No	Proceso	Actividad	Riesgo Probable	Clasificación		Frecuencia			Impacto			Perdida estimada	
				Ext	Int	B	M	A	B	M	A		
1-	Dirección y Gestión Conocimiento	Sistema de Control Interno	- No elaborarlo o hacerlo sin objetividad, alcance y contenido indicado.		X			X			X		
			- No actualización y enriquecimiento sistemático.		X			X			X		
			- No atención priorizada a este proceso por el máximo jefe y el Consejo de dirección.		X		X					X	
			- No participación activa y efectiva de los trabajadores en este proceso.		X			X				X	
			-No Implantación/consolidar la Resolución 60/11 CGRC		X			X				X	
2-	Dirección y Gestión Conocimiento	Asesoría Jurídica Tratamiento a indisciplinas, quejas y denuncias anónimos.	No actuar consecuentemente con los comisores de manifestaciones de corrupción, delitos e indisciplinas contenidas en el Reglamento disciplinario.		X		X				X		
			- No dar seguimiento a quejas denuncias y anónimos. .		X		X			X			

No	Proceso	Actividad	Riesgo Probable	Clasificación		Frecuencia			Impacto			Perdida estimada
				Ext	Int	B	M	A	B	M	A	
3-	Dirección y Gestión Conocimiento	Auditorias y otras acciones de Control Internas externas.	- Falta de divulgación y comunicación al colectivo de trabajadores de las medidas aplicadas a los trabajadores y de los resultados de controles realizados en que se hayan detectado descontrol e indisciplinas.		X		X				X	
			- No confeccionar Plan de Acción para dar solución a deficiencias/Inconformidades detectadas		X			X			X	
			- No informar a los trabajadores del resultado de las Auditorias		X			X			X	
			- No estar actualizado el Expediente Único		X			X			X	
4-	Dirección y Gestión Conocimiento	Desarrollo de Directivos y Reserva Administrativas	- No existencia de un programa de estudio sistemático del Código de ética de los cuadros y del reglamento disciplinario interno.		X		X				X	
			- No darle cumplimiento a dicho programa de estudio.		X			X			X	

No	Proceso	Actividad	Riesgo Probable	Clasificación		Frecuencia			Impacto			Perdida estimada
				Ext	Int	B	M	A	B	M	A	
			- Desconocimiento o desactualización de la legislación vigente.	X	X	X				X		
			- No prestar atención e importancia a la gestión de los Planes de Prevención.		X			X			X	
			- No formalizar la entrega de cargos con la calidad requerida.		X			X			X	
			-No gestionar/accionar ante inconformidades detectadas por acciones de control/Auditorias.		X		X				X	
			-NO aplicar medidas disciplinarias a directivos ante Hechos Delictivos y/o de corrupción a implicados directos e indirectos.	X	X	X					X	
			-Descuidar/ No atender la Aplicación correcta de la Resolución No. 34/2011 del MTSS.		X	X				X		

No	Proceso	Actividad	Riesgo Probable	Clasificación		Frecuencia			Impacto			Perdida estimada
				Ext	Int	B	M	A	B	M	A	
5-	Comercialización y Ventas	La contratación, comercial	- Concertar contratos incumpliendo las regulaciones establecidas	X	X		X				X	
			- Realizar transacciones sin que medie contrato con el cliente o el proveedor.	X	X		X				X	
			- No realización de controles y supervisiones a la contratación, prestación de servicios, comercialización y destino de la producción.		X			X			X	
			- Personas sin autorización realicen gestiones de compras y comercialización.		X		X				X	
6-	Contabilidad y Finanzas	Efectivo en caja y banco y cuentas por cobrar y pagar	- Emitir cheques en blanco. - Emitir cheques sin fondo.		X	X					X	
			- No mantener las medidas de seguridad en caja y oficina de pago y en la transportación del efectivo: Banco-Oficina Central-UEB.	X	X			X			X	

No	Proceso	Actividad	Riesgo Probable	Clasificación		Frecuencia			Impacto			Perdida estimada
				Ext	Int	B	M	A	B	M	A	
			- No realizar las gestiones necesarias de las cuentas por cobrar.	X	X		X				X	
			- Uso indebido del efectivo de pagos menores y otros.		X	X					X	
7-	Dirección Capital Humano	Nóminas y Sistemas de pagos.	- No correspondencia entre el sistema de pago aplicado y lo establecido por resolución.		X	X					X	
			- Realizar pagos con deterioro de los indicadores de productividad y salario medio.		X	X					X	
			- Originar pagos indebidos por exceso o defecto. - Malversación Desvío.		X	X				X		

No	Proceso	Actividad	Riesgo Probable	Clasificación		Frecuencia			Impacto			Perdida estimada
				Ext	Int	B	M	A	B	M	A	
8-	Dirección Técnica	Portadores energéticos, transporte Terrestre y Naval	- Alteración de los medios de distribución.		X			X			X	
			- Desvíos, uso indebido y entrega de combustible sin la autorización requerida.		X	X					X	
			- Utilización de vehículos para fines particulares o de lucro.		X	X					X	
			- No correspondencia entre el gasto de combustible mensual y las actividades realizadas durante el mes (hoja de ruta)		X			X			X	
			- Descontrol en el uso de la tarjeta de combustible.		X			X			X	
			- No existencia del acta de responsabilidad material por la entrega de la tarjeta de combustible.		X	X				X		
			- No cumplir con el Plan de medidas de ahorro de portadores energéticos.		X			X			X	
			- Uso indebido de los medios de comunicación asignados.		X			X			X	

No	Proceso	Actividad	Riesgo Probable	Clasificación		Frecuencia			Impacto			Perdida estimada
				Ext	Int	B	M	A	B	M	A	
			- Desactualización de los AFT en documentos, Libros, y físico del parque automotor y naval.	X	X			X			X	
9-	Dirección Técnica	Seguridad Informática	- Inobservancia de las medidas contenidas en el Plan de Seguridad Informática.		X			X			X	
			- Incumplimiento al plan de chequeo/monitoreo de las PC por meses y no informar de su resultado al directivo responsable y colectivo laboral.		X			X			X	
10-	Dirección Técnica	Gestión de la calidad.	- No cumplir con el Plan de Implantación del SGCI.		X		X				X	
			- Dejar de realizar los métodos de ensayo establecidos para cada producto.		X			X			X	
			- No controlar las operaciones que constituyen Puntos críticos de control.		X			X			X	
			- No cumplir con el Plan de verificación/calibración de los instrumentos de medición.		X			X			X	

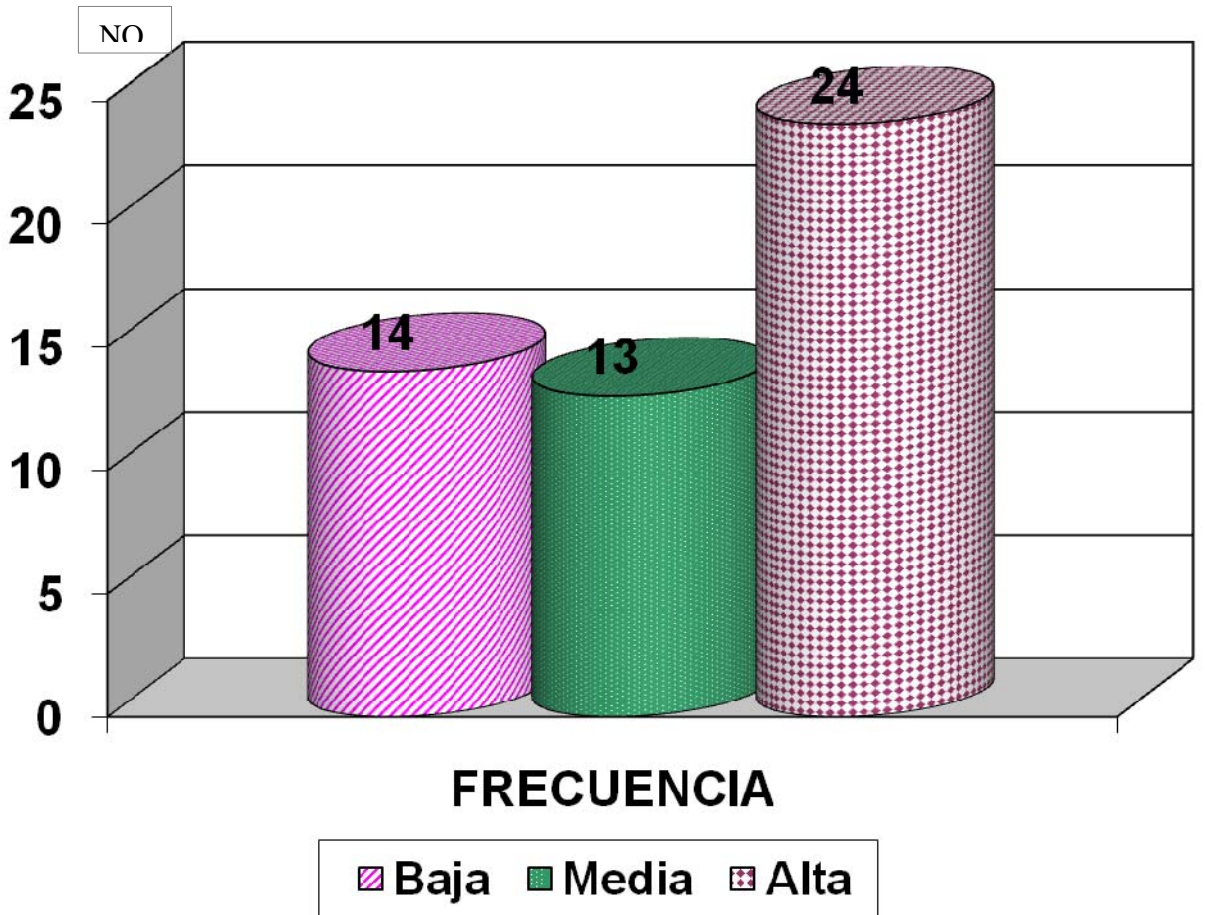
ANEXO No. 7



Fuente: Dirección de Auditoría y Supervisión

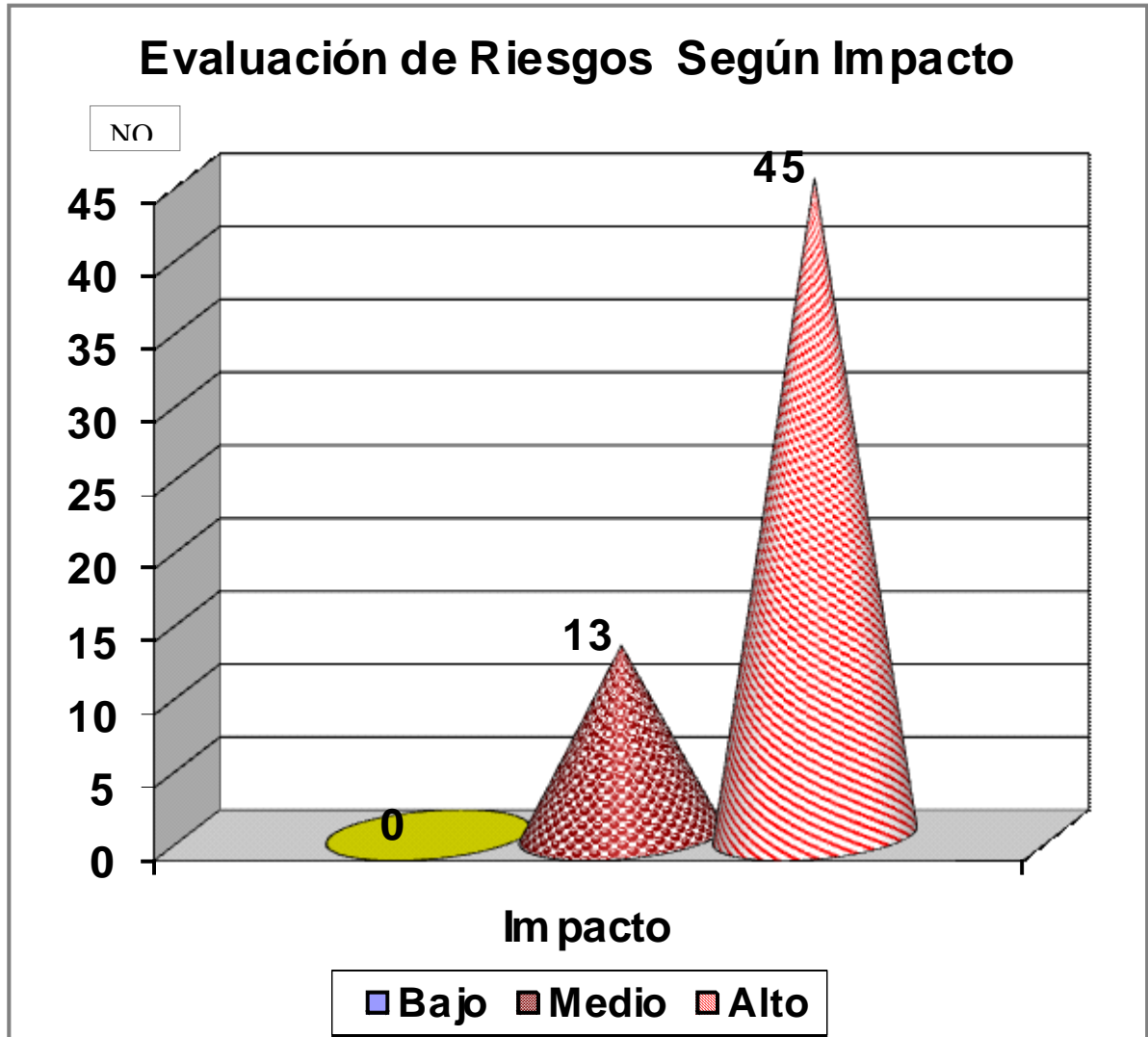
ANEXO No. 8

Evaluación de Riesgos Según Frecuencia



Fuente: Dirección de Auditoría y Supervisión

ANEXO No. 9



Fuente: Dirección de Auditoría y Supervisión

ANEXO No. 10

Tabla No. 5 Evaluación de los Riesgos por Procesos

Evaluación de Riesgos	Clasificación		Frecuencia			Impacto			TOTAL GENERAL	Perdida estimada
	Ext	Int	B	M	A	B	M	A		
Riesgo primera prioridad	9	51	14	13	24	-	13	45	165	MP 500.0
%	6 %	30%	8 %	7%	14%	-	8%	27 %	100%	100%

