



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**

**“ José Martí Pérez ”**

**Carrera de Contabilidad y Finanzas**

## **Trabajo de Diploma**

**Evaluación del componente Gestión y prevención  
de riesgos por los auditores de la Contraloría  
Provincial de Sancti Spiritus.**

**Autora: Roxana Peralta Valdivia**

**Tutores: M Sc. Maylin Palmero Moya**

**M Sc. Rafael Enrique Viña Echevarría**

***Sancti Spiritus, 6 de junio de 2012***

## *Pensamiento*



*"Hay decenas de formas de malgastar o desviar recursos, y si los controles establecidos no se ejercen, o si no hemos descubierto la verdadera forma de ponerle fin a eso, continua y se repite"*

*Fidel C astro R uz*

## *Dedicatoria*

*A mi familia, cuya grandeza ha radicado en mesuradas lecciones de amor y educación, las que me han permitido llegar a la educación superior y graduarme hoy satisfactoriamente.*

*Muchas Gracias*

## *A g r a d e c i m i e n t o*

*A mi padre, que a pesar de tenerlo lejos este año sus consejos y su ayuda incondicional nunca me faltaron, sin esto no hubiera llegado hasta aquí.*

*A mi madre y mi hermana, por ser tan especial para mí, por estar a mi lado en todo momento apoyándome.*

*A mis tutores, por toda su ayuda brindada y los conocimientos aportados a esta investigación.*

*A todos mis compañeros de trabajo que de una forma u otra han contribuido en mi formación.*

*A todos aquellos que tanto me ayudaron:*

*M u c h a s G r a c i a s*

## RESUMEN

En estudios realizados al trabajo de los auditores, se observa que aún en el país no se realizan auditorias con enfoque de riesgos, dado fundamentalmente por falta de entendimiento de los conceptos de riesgo, además no existen métodos, procedimientos o vías que contribuyan como herramientas de trabajo a la hora de evaluar la gestión de los riesgos por los auditores. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, cuyo objetivo general es implementar un procedimiento para la evaluación del componente Gestión y prevención de riesgos como herramienta para el auditor de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus. Los resultados obtenidos se muestran, primeramente en un sustento bibliográfico de conceptos y criterios referidos fundamentalmente a riesgos, en un segundo momento se realiza la caracterización y diagnóstico de las herramientas utilizadas en la actualidad, por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus, dando lugar a la necesidad de analizar el procedimiento elaborado por la Contraloría Provincial Sancti Spiritus, y en un tercer momento se implementa dicho procedimiento en dos entidades del territorio, utilizando los métodos teóricos y empíricos, lográndose validar y corroborar la factibilidad práctica, su aplicación y validez, así como su pertinencia y el grado de integralidad que asumen cada uno de los elementos contenidos en su estructura interna que garantizan la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Fundamentos teóricos que sustentan el proceso de la administración de riesgos con enfoque de auditoría.</b> .....	<b>6</b>
1.1 Evolución histórica de los riesgos .....	6
1.2 Antecedentes de la Administración de Riesgos .....	10
1.3 Administración de los Riesgos en Cuba .....	15
1.4 Consideraciones para la evaluación de la administración de riesgos en acciones de control. ....	21
<b>Capítulo 2: Herramientas de evaluación de la administración de los riesgos en las entidades del territorio por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.</b> .....	<b>29</b>
2.1 Caracterización de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus. ....	29
2.2 Caracterización de las herramientas para la evaluación de la administración de los riesgos aplicados por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus. ....	33
2.3 Diagnóstico de la aplicación de herramientas para la evaluación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus. ....	35
2.4 Procedimiento para evaluar la administración de riesgo por los auditores. ....	38
<b>Capítulo 3: Aplicación y evaluación del procedimiento para el componente Gestión y prevención de riesgos para el auditor de la Contraloría Provincial de Sancti Spíritus.</b> .....	<b>54</b>
3.1 Evaluación de la determinación los objetivos en la administración de riesgos. ---	54
3.2 Evaluación en la Identificado y/o inventariado los riesgos en las entidades objeto de revisión. ....	57
3.3 Valoración de cómo la entidad ha evaluado los riesgos y establecido los objetivos de control. ....	61
3.4 Evaluación de la implementación del Plan de Prevención de Riesgos. ....	65
<b>Conclusiones</b> .....	<b>69</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>70</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>71</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>73</b>

## **Introducción**

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

Otro aspecto de gran importancia del concepto de control interno es la participación de las personas en el proceso, pues no se trata solo de la dirección, sino de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de realizar una correcta gestión los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello. Pues no es posible que la entidad pueda conocer todos los riesgos a los que está y estará expuesta en cualquier momento y desarrollar controles para hacerle frente a todos y cada uno de ellos.

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

Cuba no ha estado ajena a esta situación, donde también se han realizado diversas investigaciones que han derivado resultados significativos. De estos estudios iniciales se redactó la RM 297 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), 2003, donde se establecen las prioridades para la implementación de sistemas de control

interno (SCI), en dos momentos esenciales: un primer momento para la preparación del personal y directivos, y un segundo momento para la implementación del SCI.

En el V y VII Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, 2007, 2011, se discutió con fuerza esta problemática, destacándose la carencia de resultados científicos orientados hacia la implementación del SCI, quedando este proceso en el reducido espacio de la implantación en un inicio de la RM 297 del 2003 del MFP, en un conjunto de carpetas y manuales, quedando vigente en la actualidad la Resolución No. 60 de 2011 de la Contraloría General de la República.

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

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

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

En la literatura consultada no se aprecia evidencia de resultados científicos que expresen métodos, procedimientos o vías que contribuyan como herramientas de trabajo a la hora de evaluar la gestión de los riesgos.



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

Los resultados científicos más relevantes han quedado al margen de la implementación que precisa un profundo estudio de la realidad de la empresa como estructura dinámica que exige que se establezcan formas para ejercer control sobre todas sus actividades.

Internacionalmente se aplican procedimientos, técnicas para la evaluación del riesgo, de las cuales carecen los auditores. Estas técnicas le permiten al auditor alcanzar una seguridad razonable al evaluar cualquier actividad relacionada con los riesgos.

No obstante, de los lineamientos antes expuestos, llama la atención los resultados de estudios realizados al trabajo de los auditores, observándose que aun en el país no se realizan auditorías con enfoque de riesgos, dado fundamentalmente por las siguientes razones:

- Falta de entendimiento de los conceptos de riesgo.
- La evaluación de riesgo puede requerir conocimientos especializados o software.
- Falta de tiempo al planear.
- Un solo auditor para utilizar herramientas de planeación.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, así como la objetividad, novedad y actualidad del estudio de la evaluación y administración de los riesgos se deriva el siguiente **problema de investigación** insuficiencias en la aplicación de herramientas de evaluación del componente Gestión y Prevención de Riesgos por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus.

En este sentido y dando respuesta al problema formulado se propone como **objetivo de investigación** implementar un procedimiento para la evaluación del componente gestión y prevención de riesgos como herramienta para el auditor de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.

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

1. Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de la administración de riesgos con un enfoque de auditoría.
2. Diagnosticar el proceso de administración de los riesgos en las entidades del territorio desarrollado por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.
3. Aplicar un procedimiento para la evaluación del componente Gestión y prevención de riesgos como herramienta para el auditor de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.
4. Evaluar los resultados obtenidos por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.

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

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

interno con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

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

De nivel empírico se seleccionaron:

- **Entrevistas y encuestas** para determinar la utilización de las herramientas para la evaluación del componente de Gestión y prevención de riesgos por los auditores de la Contraloría Provincial de Sancti Spíritus.
- **Análisis documental**, en la revisión de documentos, normativas e informes de auditorías, controles y supervisiones realizadas por los auditores de la Contraloría Provincial de Sancti Spíritus.

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

El trabajo de diploma se estructura en introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El desarrollo se estructura en tres capítulos:

El capítulo 1 titulado fundamentos teóricos que sustentan el proceso de la administración de riesgos con enfoque de auditoría, capítulo 2, herramientas de evaluación de la administración de los riesgos en las entidades del territorio por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus y el capítulo 3, la aplicación y evaluación del procedimiento para el componente Gestión y prevención de riesgos para el auditor de la Contraloría Provincial de Sancti Spíritus.

## **Capítulo 1: Fundamentos Teóricos que sustentan el Proceso de la Administración de Riesgos con enfoque de auditoría.**

En el presente capítulo se le dará respuesta al primer objetivo específico de investigación orientado a la fundamentación teórica de la administración de riesgos. Para cumplir este objetivo se ha estructurado en cuatro momentos fundamentales: primeramente se hace referencia a la evolución del riesgo a lo largo de la historia, definiciones y clasificaciones. En un segundo se exponen los antecedentes de la administración de riesgos, los conceptos fundamentales y principales objetivos; tercero se muestra cómo se practica actualmente la administración de los riesgos en Cuba y se expone el Componente Gestión y prevención de riesgos de la Resolución No. 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, en el cual se basa la investigación y en un cuarto momento se presentan consideraciones para la evaluación de la administración de riesgos en acciones de control.

### **1.1 Evolución histórica de los riesgos**

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

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

Knight ha desarrollado también unas de las principales formas de respuesta y control del riesgo: transferencia, reducción y otros.

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

En los años 70 del pasado siglo se introducen nuevos aspectos en la teoría de riesgos. Su desarrollo conduce a la comprensión que la toma de decisiones en situación de riesgo es mucho más complicada que la reflejada a través de las teorías de la gestión financiera. Así surge el interés académico por los aspectos psicológicos, sociales y culturales en el proceso de la toma de decisiones económicas. (Viña. R /2011).

#### **1.1.2 Definiciones.**

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

En la teoría de las decisiones, riesgo es: “Una propiedad de las diversas opciones que hace que el individuo que las enfrenta las pueda diferenciar, ordenar bajo algún esquema de jerarquía, y asignar alguna medida tal como el promedio y la varianza”. (Pérez, L/ 2010).

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

**En el área de seguridad ambiental y salud ocupacional**, el riesgo: " Se asocia con los peligros de las tareas y operaciones".

**Para la industria de los seguros:** "El riesgo y su gestión se enfoca en funciones de probabilidad de pérdidas de eventos que se materializarían".

**En la Norma Australiana** el riesgo se define como: "Exposición a las consecuencias de la incertidumbre, o cambios potenciales respecto de lo que está planeado o se espera. Es la posibilidad de que ocurra algo que tendría repercusión sobre los objetivos".

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

**En la teoría de la gestión y la estrategia de los negocios**, riesgo es: " Uno de los componentes del conjunto de oportunidades, que lleva a resultados favorables y desfavorables. Está asociado con probabilidades de frecuencia y de materialización. El riesgo es la discontinuidad de este conjunto. Es lo inesperado."

**La Contraloría General de la República**, define como riesgo: Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de favorable o no y de probabilidad de ocurrencia. (Resolución No. 60/2011).

### **1.1.3 Clasificaciones de los riesgos.**

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

**Riesgos fundamentales:** Son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como: huracanes,

inundaciones, terremotos, así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, constituyen ejemplos de riesgos fundamentales.

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

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

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

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

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

**Riesgos especulativos:** Como contraposición a la clasificación anterior existen riesgos especulativos, los cuales infieren la posibilidad de ganar algo en una situación dada. Estos lo constituyen los riesgos del negocio como son: el precio de

los productos, la política de marketing y publicidad, decisiones sobre diversificación, expansión y compra de nuevos activos.

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

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

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

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

## **1.2 Antecedentes de la Administración de Riesgos**

La Administración de Riesgos es una actividad consustancial a la misma naturaleza humana y enfocada desde esta óptica, una práctica tradicional que podemos encontrar en cualquier lugar y momento histórico. Internacionalmente, 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 desenvolvimiento esperado de cualquier proyecto productivo. (Alonso A. /2011).

La administración de riesgos es una disciplina relativamente joven, aunque se practica desde hace mucho tiempo. Sus verdaderos inicios se remontan al



momento en que el hombre superó su creencia en los poderes sobrenaturales como fuerzas que decidían el resultado de su actividad económica y social. Sin embargo, los desarrollos matemáticos que sirven de base al instrumental que utiliza la administración de riesgos no comienzan a salir a la luz hasta la segunda mitad de siglo XVII. (Viña. R /2011).

En la década de los 90, la administración de riesgos está marcada por tres tendencias: (Viña. R /2011).

- El avance del enfoque integral y de la metodología interdisciplinaria en el estudio del fenómeno del riesgo: Para la profundización del conocimiento de la toma de decisiones bajo la premisa de información asimétrica, para el estudio de la múltiples variables del riesgo y para elaborar herramientas más adecuadas para su gestión práctica se unen más y más ideas e instrumentos que vienen tanto de las ciencias económicas como de la matemática, psicología, ciencias informáticas y otras.
- La elaboración de estándares nacionales para la administración del riesgo: Las más conocidas son las normativas de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360:1999), de Canadá (CAN/CSA – Q850-97) y de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Estados Unidos (EPA 40CFR68).
- El desarrollo de múltiples sistemas y programas personalizados de asesoría para el manejo del riesgo en los diferentes ámbitos de la actividad económica: Grandes empresas de consultoría a nivel mundial están prestando más atención al tema ofreciendo sus sistemas y programas de gestión del riesgo, adaptadas a las diferentes actividades económicas.

El aumento del interés por el Control Interno a nivel internacional, evidente desde la década de los 90, también ha contribuido a estimular la introducción de la administración de riesgos a los procesos de gestión empresarial.

En el año 1992 se publica en Estados Unidos el denominado informe COSO sobre el control interno, como resultado de la tarea realizada durante más de cinco años

por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creó en Estado Unidos en 1985 bajo la sigla COSO. Su objetivo era definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se contara con un marco conceptual común, una visión integradora capaz de satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El citado informe COSO define la evaluación de riesgos como uno de los componentes del control interno. El hecho de que muchas organizaciones en el mundo, tanto empresariales como de otro tipo, hayan integrado a su gestión la nueva concepción del control interno constituye un paso hacia la incorporación de la administración de riesgos a sus procesos de gestión. (COSO/2004).

En el año 2001 COSO inició un proyecto de conjunto con Pricewaterhouse Coopers (PWC) para el desarrollo de las bases que facilitasen y mejorasen la administración de riesgos en las organizaciones. El período de desarrollo de estas bases o marco integrado (que salió a la luz en septiembre de 2004) estuvo marcado por una serie de graves escándalos que ocasionaron cuantiosas pérdidas a los inversionistas. Por consiguiente, se tornó más inminente la necesidad de un marco que definiera los principios y conceptos, estableciera un lenguaje común y sirviera de guía a los directivos para la administración de los riesgos empresariales. (COSO/2004).

En el ámbito legislativo también se ha establecido no sólo la obligatoriedad de implementar sistemas efectivos de control interno y de administración de riesgos, sino la responsabilidad que en ello tiene la dirección de la empresa. Los ejemplos más renombrados de ello son el Reporte Turnbull (1999) de Gran Bretaña y el Sarbanes Oxley Act (2002) de Estados Unidos.

En la presente década los esfuerzos se dedican al desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas para la administración de riesgos, al tiempo que ésta se consolida con un enfoque integral que va más allá de su marco inicial como componente del control interno.

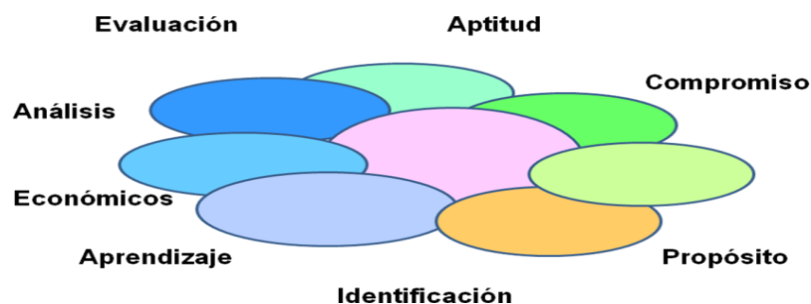
### 1.2.1 La Administración de Riesgos

La administración de riesgos es una aproximación científica del comportamiento de los riesgos, anticipando posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.

Dirige sus esfuerzos a la solución de estos riesgos, los cuales contemplan los efectos económicos adversos que pudieran producirse de forma potencial.

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

Agrupación de criterios para el proceso de administración de riesgos a tener en cuenta.



**Ilustración 1.1:** Agrupación de criterios para el proceso de administración de riesgos.

**Fuente:** VII Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas.

En los últimos tiempos se ha desarrollado una actividad orientada a la investigación del riesgo, que trata de definir su naturaleza, terminología y componentes, así como,

las herramientas para enfrentarlo con eficacia. La disciplina surgida como resultado de este proceso es la Administración de Riesgos.

La Administración de Riesgos deberá ser un componente fundamental que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de las entidades, y desde ese enfoque se identificará más con la dirección general corporativa, no obstante, no sería posible desarrollar esta dirección estratégica sin fortalecer la preparación y apoyar la posición del administrador de riesgos. Al respecto, publicaciones especializadas ya van dando cuenta de la evolución del administrador de riesgos, surgiendo nuevos conceptos.

### **1.2.2 Objetivos de la Administración de riesgos**

Los siguientes son los objetivos más comunes:

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

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

Como colofón de todos estos desarrollos vale afirmar que sin dudas la administración de riesgos ha sido reconocida como una herramienta de la que no puede prescindir la dirección de una empresa en su empeño por lograr una mejora

continúa de sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos. Su definición y contenido en los momentos actuales se explican en los siguientes apartados.

### **1.3 Administración de los Riesgos en Cuba**

En Cuba la práctica de la administración de riesgos no es un fenómeno nuevo. La necesidad de administrar los riesgos empresariales es un hecho reconocido por la práctica gerencial a nivel internacional donde imperan otras condiciones socioeconómicas y políticas, es imprescindible indagar en las causas que puedan dar lugar a esta necesidad.

Las relaciones de propiedad predominantemente estatal existentes en el país, el nivel de centralización en la toma de decisiones, la estructura de subordinación en que se desarrolla la actividad empresarial (ministerios, grupos empresariales, empresas, unidades empresariales de base, Unidades Presupuestadas) y el desarrollo de un amplio programa social confieren rasgos particulares al entorno empresarial cubano y a la administración de riesgos.

Tradicionalmente el Estado cubano ha protegido a las empresas asumiendo sus pérdidas. Ante cualquier evento desfavorable que ocurriera en la empresa, el Estado respondería con recursos para reparar los daños. Las personas tampoco se perjudicarían desde el punto de vista de su empleo y remuneración. Esta posición por parte del Estado no estimulaba a los equipos de dirección de las empresas a preocuparse ni ocuparse de la administración de los riesgos a que estaban sometidos. Esto, unido a la falta de preparación de especialistas en Administración de Riesgos y la ausencia de un perfil laboral específico para atender la actividad trajo como consecuencia la falta de integralidad en el enfoque adoptado.

A raíz de esta problemática, se comienzan a establecer en el país un conjunto de políticas y regulaciones que establecen la necesidad de actuar sobre los riesgos, obligando a las estructuras directivas a nivel de Estado y de empresa a asumir la

responsabilidad de accionar contra los riesgos. Así se dictan como regulaciones obligatorias:

- Resolución 13 de 2003 y 2006. Ministerio de Auditoría y Control, que establece la obligatoriedad de desarrollar un plan de prevención sobre las posibles indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en el entorno de la empresa.
- Resolución 297 de 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, que establece los nuevos conceptos del Control Interno, donde la evaluación de riesgos constituye un componente esencial.
- Resolución 60 de 2011. Contraloría General de la República, aconseja dejar sin efectos legales las Resoluciones 13 de 2003 y 2006 del extinto Ministerio de Auditoría y Control y la 297 de 2006 del Ministerio de Finanzas y Precios y establece nuevas normas y principios básicos de obligada observancia y disposiciones que regulan esta actividad y los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

Diferencias entre las resoluciones 297 de 2003 y 60 de 2011.

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

Modificación al componente Gestión y prevención de riesgos en la Resolución No. 60 de 2011 de la CGR.

- Cambio del título del componente de Evaluación por Gestión de riesgos.
- Se añade la Norma de Prevención de Riesgos.

La experiencia en la administración de riesgos, vivida en el país después de los sucesos de los 90 y el recrudecimiento de la crisis económica mundial se ha extendido al mercado, donde la variabilidad de los precios de los productos nacionales exportables en el mercado mundial y la influencia del bloqueo económico impuesto por los E E U U , ha obligado al M inisterio de Comercio Exterior a establecer estrategias de gestión de riesgos para flexibilizar su impacto en la actividad comercial interna .

También el sector financiero ha incursionado en la administración de riesgo , sobre todo el Banco Central de Cuba , que a partir de la legislación aprobada y orientada por la Comisión de Supervisión Bancaria de Basilea , ha emitido una serie de documentos regulatorios de la actividad financiera bancaria y no bancaria con el objetivo de velar por el buen funcionamiento del sistema bancario , atendiendo a las características propias del modelo económico cubano y su armonización al entorno latinoamericano .

En tal sentido , en la empresa cubana existe cierta experiencia en la práctica de la administración de riesgos , aunque con un carácter parcelario . Esta experiencia se concentra en cuatro grupos de riesgos : aquellos que son asegurables , los riesgos laborales , los riesgos que afectan la seguridad informática y algunos riesgos financieros . No existe un enfoque integral de la administración de riesgos ni personal especializado dedicado a esta función gerencial . Esto es consecuencia de la falta de un marco legal específico que establezca y oriente la necesidad de la administración de riesgos empresariales de manera integral y abarcadora a toda la Organización .

### **1.3.1 Componente Gestión y prevención de riesgos de la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República.**

El componente Gestión y prevención de riesgos en su artículo No. 11 establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan 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:

**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.

**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 analiza 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 analiza 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 anteceditas

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.

**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 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.

#### **1.4 Consideraciones para la evaluación de la administración de riesgos en acciones de control.**

La gestión y evaluación de los riesgos, entendido como el proceso a través del cual la organización identifica y analiza de forma continúa los riesgos que pueden ser relevantes para la consecución de sus objetivos. Otra forma de decirlo es que el Control Interno es efectivo cuando permite una seguridad razonable de que la organización logrará sus objetivos y haya identificado y disminuido los efectos de los riesgos.

El control interno y la administración de los riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener una consideración similar. Al igual que sucede con el control interno, la administración del riesgo será responsabilidad de toda la organización y el papel del auditor será el de evaluar el cumplimiento de las medidas establecidas en función de que éste no exista o se identifique en forma temprana con el objetivo de que los efectos resulten mínimos.

En las interpretaciones que se hacen, se puede observar que los procesos de evaluación de riesgos, tanto en la planeación, como en la ejecución del trabajo de cualquier acción de control, no requieren de un manejo especializado de software, ni de elevados conceptos matemáticos, sino del conocimiento, entendimiento y análisis de diversos aspectos que proporcionan elementos de juicio con el objetivo de direccionar su trabajo hacia las áreas y operaciones críticas y de mayor importancia.

Se debe identificar y seleccionar actividades verificables, entre estos aspectos se encuentran:

- Objetivos de la Empresa, Organización, estructura, políticas, normas, legislación aplicable.
- Operaciones y procesos que se llevan a cabo para la consecución de los objetivos.
- Identificación de la importancia relativa de las diversas operaciones, así como de los procedimientos y grado de automatización para llevarlas a cabo.
- Los auditores internos, tienen la ventaja de contar con el conocimiento de los objetivos de la Entidad a la cual pertenecen, de las actividades que esta realiza para lograrlos: asimismo, tienen al alcance los medios, información, documentación, experiencia de revisiones anteriores.
- Los auditores externos tienen en poco tiempo adquirir la mayor información de la entidad porque esta constituye el elemento necesario que le permitirá al auditor establecer a que área y operaciones se dirigirán los esfuerzos y recursos de la auditoría y dentro de cada auditoría que se programe, determinar que aspectos claves serán evaluados.

Para poder llegar a estas decisiones, se debe ordenar, integrar, relacionar y analizar una serie de elementos e información recopilada con el fin de establecer y sustentar, objetiva y de manera convincente su programa detallado de la acción de control, entre los aspectos que se consideran deben tenerse en cuenta son los siguientes:

- Determinación del marco de responsabilidad (Universo de Auditoría) – Lo componen todas las áreas que conforman la entidad, así como las actividades u operaciones que realizan o en las que participan cada una de ellas.
- Agrupación de operaciones homogéneas – Para darle orden y coherencia al cúmulo de información que conforma el universo de auditoría y contar con una integración, por operación, de las áreas participantes, suboperaciones, cuentas y subcuentas que las registran.
- Determinación de la importancia relativa – Para conocer el volumen de los recursos financieros que se manejan y/o se generan, así como el tamaño de

las áreas participantes (Unidades administrativas, recursos humanos, recursos materiales, entre otros)

- Determinación de los factores de riesgos – Esta en relación con la naturaleza, tamaño y complejidad de las actividades, recursos que se manejan por cada operación, los procedimientos y grado de automatización con que se llevan a cabo, pudiéndose incluir:
  - Clima de ética y presión a la gerencia en el logro de los objetivos.
  - Competencia, aptitud e integridad del personal.
  - Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones.
  - Condiciones financieras y económicas.
  - Condiciones competitivas.
  - Complejidad y volatilidad de las actividades.
  - Impacto en clientes, proveedores y reglamentos gubernamentales.
  - Nivel de sistemas computarizados de información.
  - Disposición geográfica de las operaciones.
  - Oportunidad y efectividad de los SCI.
  - Cambios organizacionales, operacionales, tecnológicos y económicos.
  - Juicios gerenciales y estimaciones contables.
  - Aceptación de hallazgos de auditorías y acciones correctivas tomadas.
  - Fecha y resultados de auditorías previas.
- Valuación de los riesgos – Mediante la asignación de valores a los controles establecidos para prevenir, detallar y corregir factores de riesgo inherentes a cada actividad, proceso u operación. El uso de matrices de riesgo y controles aplicables, constituye una herramienta muy útil para este propósito.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, estructurales, organizacionales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos. Se han desarrollado muchas, entre ellas están:

- Auditorias Internas y Externas: Métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer orden de prioridad de las actividades de alto riesgo.
- Revisiones periódicas de los factores económicos y sectoriales que afectan el negocio.
- Conferencias organizadas (Consejo de Dirección, consejos, etc.) por la alta dirección sobre la planificación empresarial o las reuniones con analistas especializados.
- Es necesario que se tenga en cuenta que la empresa puede elegir un método u otro para identificar los riesgos, pero eso no resulta especialmente importante, lo que si es importante es que la dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a disminuir los riesgos.

Algunos de los factores que merecen tal análisis son:

- Incumplimientos de los objetivos pasados.
- La calidad del personal.

Los cambios que repercuten en la entidad, como:

- Cambios de competidor.
- Cambios de normas.
- Cambios de personal.
- No fijar los términos y condiciones en la contratación económica.
- La dispersión geográfica de las actividades.

Existen indicadores que le pueden facilitar a los auditores la determinación de criterios a la hora de emitir una opinión referente a los resultados obtenidos en la acción de control. Y que estos indicadores expresen el grado de eficiencia y eficacia del plan desarrollado, considerando los resultados esperados y los alcanzados, así como su comparación.

En este sentido los indicadores de eficiencia del Plan de prevención deben estar orientados a cómo se han logrado alcanzar los objetivos de control previstos en dicho proceso, es decir, de qué manera se utilizaron las herramientas para la identificación, evaluación y prevención de los riesgos. Por lo que la eficiencia en la gestión y prevención de riesgo se asocia al grado de aprovechamiento de las herramientas empleadas en la identificación y evaluación de riesgo, la objetividad de las medidas de control empleado, su grado de cumplimiento y la seguridad que brinda el plan de prevención para evitarlos o estar preparado para enfrentarlos.

Los indicadores de eficacia deben estar en correspondencia con los resultados obtenidos, por tanto responden al cumplimiento de los objetivos de control. La eficacia de la gestión de riesgo se percibe en la satisfacción de los gestores y en el grado de precisión de las medidas desarrolladas y su efecto. Expresa la relación entre los resultados esperados y los alcanzados.

La efectividad se expresa en la relación que existe entre los resultados alcanzados y los proyectados, habiendo cumplido los objetivos a través de las mejores vías, con el uso racional de los instrumentos y mecanismos que permitieron los mejores efectos. La efectividad lleva implícita dos cualidades estrechamente relacionadas, la primera se corresponde con la eficiencia y se asocia a los resultados que se han obtenido y la utilización de los medios más adecuados en su logro; la segunda se relaciona con la eficacia que expresa el logro de aquellos resultados que han sido proyectados.

Por tanto se puede decir que el proceso de administración de riesgo y su plan son efectivos, si se han alcanzado los resultados que se esperaban de la mejor forma posible y con los medios o recursos más adecuados.

Probablemente la recopilación, integración y análisis de los aspectos antes mencionados, pueden implicar un proceso largo, pero independiente del tiempo que se tenga que invertir para ello, constituirá una base sólida que dará coherencia, objetividad y presencia en la función de acción de control.

#### 1.4.1 Clasificaciones de las acciones de control

Los tipos de auditoría, donde se puede evaluar la administración de los riesgos de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, se clasifican en: (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 42, 43, 47, 48, 50 y 51).

- **Auditoría de gestión o rendimiento:** consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 43).
- **Auditoría financiera o de estados financieros:** consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 43).
- **Auditoría de cumplimiento:** es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimiento inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 43).
- **Auditoría especial:** consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos. Cuando se requiera, se aplica con enfoque de proceso y participa uno o varios sujetos. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 43).
- **Auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones:** consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, así como de la confiabilidad y validez de la información,



la efectividad de los controles, aplicaciones, sistemas de redes y otros vinculados con la actividad informática. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 43).

La **auditoría interna** se practica por profesionales facultados que son empleados de la propia organización, para la valoración independiente de sus actividades, con la finalidad de evaluar la consecución de los objetivos del control interno y contribuir a la prevención y detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa, que pueden afectar el control de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone. Funciona como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 42).

El control que como órgano superior en el Sistema de Control y Supervisión del Estado, ejecuta la Contraloría General de la República, se expresa en el conjunto de acciones que se interrelacionan y se organizan a través de las actividades siguientes: a) el control integral estatal; b) la inspección de la Contraloría General de la República; y c) la comprobación especial. (Ley No. 107/09 artículo 47).

a) El **Control Integral Estatal** lo ejecuta la contraloría General de la República con el objetivo de terminar la situación del órgano u organismo en cuanto a la preservación de las finanzas públicas, la disciplina administrativa y el control económico-administrativo, con alcance y periodo determinados. Se realiza previa coordinación con los jefes correspondientes de conformidad con lo establecidos en el Artículo 10 Apartado 1 de la Ley, con la participación directa de especialistas y teniendo en cuenta los informes evaluativos y técnicos de los órganos y organismos con funciones rectoras. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 48).

b) La **inspección de la Contraloría General de la República** se realiza en empresas importadoras, exportadoras, productivas y de servicios, unidades presupuestadas u otras, seleccionadas considerando el significativo impacto en el cumplimiento de las Directivas y Plan de la Economía y del Presupuesto. Se ejecuta por contralores y auditores de dicho gano y demás integrantes del

Sistema Nacional de Auditoría, así como por especialistas de los órganos y organismos expresamente convocados, en atención a los objetivos determinados en coordinación con los jefes correspondientes, para evaluar la economía, eficiencia y eficacia de su gestión y el control económico administrativo. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 50).

- c) La **Comprobación Especial** se realiza por contralores y auditores de la Contraloría General de y demás integrantes del Sistema Nacional de Auditoría expresamente convocados, con el objetivo de verificar con inmediatez la utilización de los recursos y el control económico administrativo vinculados con programas, indicaciones o disposiciones de interés nacional. (Ley No. 107/09 de la CGR, artículo 51).

## **Capítulo 2: Herramientas de evaluación de la administración de los riesgos en las entidades del territorio por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.**

En el presente capítulo se da respuesta al segundo objetivo de investigación, donde se caracteriza la Contraloría Provincial Sancti Spíritus y se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, funciones, los objetivos estratégicos y la estructura organizacional. Se caracteriza la aplicación de herramientas de evaluación de la administración de los riesgos, se realiza un diagnóstico del proceso de administración de los mismos, en las entidades del territorio, desarrollado por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus y se incluye el procedimiento a aplicar.

### **2.1 Caracterización de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.**

La Contraloría Provincial de Sancti Spíritus se subordina al Órgano del Estado denominado Contraloría General de la República de Cuba, fue creada el 1 de Agosto de 2009 mediante la Ley No.107 de la Contraloría General de la República.

Paralelo al proceso de creación del Órgano se crea la Contraloría Provincial de Sancti Spíritus, ubicada en la Calle Cuartel No 18 e/ Ave. de los Mártires e Isabel María de Valdivia, Sancti Spíritus, de categoría presupuestada y se subordinada administrativamente a la Contraloría General de la República.

El objetivo y misión fundamental de la Contraloría es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico- administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría, ejecutar las acciones que considere necesaria con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción.

Organigrama de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus. (Anexo 1).

La plantilla aprobada es de 63 plazas, hoy cubierta 56, entre ellos 39 Universitarios, 17 Técnicos Medios, del total 34 son mujeres y 22 hombres, la edad promedio es de 42 años.

La Contraloría Provincial para atender la actividad de este órgano en el territorio, se estructura por Departamentos, dada la diversidad y complejidad del desarrollo económico social.

1. Departamento Dirección.
2. Departamento de Administración General.
3. Departamento Control Integral de Auditoría y Supervisión.
4. Departamento de Atención al Sistema Territorial de Auditoría.
5. Secciones de trabajo para atender la actividad de la Contraloría en dos municipios Trinidad y Yaguajay.

El Consejo de Dirección está representado por los siguientes cargos:

- Contralor Provincial.
- Vicecontralor Provincial.
- Contralor Jefe del Departamento Control Integral.
- Contralor Jefe del Departamento de Atención al Sistema Territorial de Auditoría.
- Jefe del Departamento de Administración General.
- Dos Contralores Jefes de las Secciones de trabajo para atender la actividad de la Contraloría en dos municipios Yaguajay y Trinidad.

**2.1.1 Sistema de valores y los objetivos estratégicos para el año 2012 la Contraloría General de la República:**

**Fidelidad**: Somos y seremos fieles a los principios de la Revolución.

Comportamiento:

- Asume cualquier tarea o responsabilidad que se nos asigne.
- Defiende la Revolución del flagelo de la corrupción administrativa.

**Honestidad**: Integramos un órgano que obra con decoro, transparencia y correspondencia entre la forma de pensar y actuar.

Comportamiento:

- Mantiene una posición ética contra cualquier manifestación de indisciplina, negligencia, ilegalidad o corrupción administrativa.
- Honrados, sinceros, capaces de defender la verdad a cualquier precio y bajo cualquier circunstancia.
- Utiliza la crítica y la autocrítica, constructiva y oportuna.

**Austeridad**: Hacemos uso racional y mesurado de los recursos individuales y sociales.

Comportamiento:

- Combate el despilfarro, la extravagancia y el lucro.
- Promueve la sencillez y la modestia.

**Profesionalidad**: La calidad y excelencia identifican los resultados de nuestra labor.

Comportamiento:

- Emplea a plenitud la capacidad para cumplir las tareas.
- Demuestra eficacia y efectividad en su labor.
- Contribuye a la solución de problemas y conflictos.
- Muestra actitud de superación constante.

**Creatividad**: Nos desarrollamos buscando soluciones innovadoras y creativas.

Comportamiento:

- Se proyecta hacia objetivos más abarcadores.
- Busca nuevas vías y acciones de capacitación.

**Colaboración:** Cultivamos el espíritu altruista, solidario y de cooperación.

Comportamiento:

- Comparte los recursos intelectuales y materiales.
- Coordina acciones para lograr mayor estabilidad de la fuerza laboral.
- Demuestra sentido de pertenencia.

**Objetivos estratégicos:**

1. Fomentar una cultura de control, prevención y responsabilidad en las administraciones.
2. Fortalecer el funcionamiento del Sistema Nacional de Auditoría, Supervisión y Control.
3. Cumplir con eficiencia y calidad las principales directivas anuales para la ejecución del plan de auditoría, supervisión y control.
4. Fortalecer los sistemas de Preparación para la Defensa, Defensa Civil, Seguridad y Protección.

#### **2.1.2 Caracterización del departamento Control Integral de Auditoría y Supervisión.**

El Departamento de Control Integral está estructurado de la siguiente forma: En un primer nivel jerárquico se encuentra el Contralor Jefe Provincial, a este se subordina el jefe del departamento de Control Integral y apoyando sus funciones están un supervisor, un jurídico y un auditor informático, a su vez tres grupos de auditoría integrados cada uno por un jefe de grupo, un segundo jefe de grupo y tres auditores para llevar a cabo el trabajo de auditoría de la Contraloría Provincial.

Organigrama del departamento de Control Integral de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus. (Anexo 2)

## **2.2 Caracterización de las herramientas para la evaluación de la administración de los riesgos aplicados por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus.**

### **Visita de Intercambio y Control**

Es una acción que tiene carácter preventivo y está dirigida a verificar en las entidades y sus dependencias la efectividad del SCI, y las medidas de prevención para evitar y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa; realizar estudio de casos, profundizar en el análisis de causas y condiciones y promover las mejores prácticas.

### **Guía elemental para el funcionamiento del Control Interno.**

#### **Componente Evaluación de Riesgo**

- Identificados los procesos, subprocesos y actividades para el cumplimiento de su objeto social.
- Identificados los riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos (internos y externos).
- Elaborado el mapa de riesgos por procesos o subprocesos, vinculándose las actividades con los riesgos identificados y su actualización.

#### **Sobre la evaluación de la efectividad de las acciones de prevención y la utilización del Plan de Prevención de Riesgos como herramienta de trabajo**

- Emitir criterios sobre las consideraciones del plan de manera práctica, demostrando los logros o deficiencias que se obtengan, teniendo como base el análisis colectivo en los órganos de dirección, participación real, activa y consciente de los trabajadores, actualización sistemática a partir del análisis de

causas y condiciones de los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que se detecten. Considerar la evaluación de riesgos efectuada y las medidas para minimizarlos.

- Hacer valoración integral sobre los resultados de las auditorías y otras acciones de control, recibidas o ejecutadas por el propio organismo haciendo análisis comparativo con igual período del año anterior, de manera que permita caracterizar la situación del sistema que se está visitando.
- Hacer valoración integral sobre el comportamiento de la situación delictiva haciendo análisis comparativo con igual período del año anterior, de manera que permita caracterizar la situación del sistema que se está visitando, incorporando tendencia, pérdidas económicas, recursos más afectados, implicados en los hechos, entre otras valoraciones a juicio del auditor.

**Guía para la Implementación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Res.- 60/11 CGR.**

**Norma: Identificación de riesgos y detección del cambio.**

- Disponen de mecanismos o procedimientos para captar e informar oportunamente cambios registrados en su ambiente interno o externo: nuevas disposiciones legales, cambios económicos, condiciones del mercado, opiniones de usuarios, opiniones de trabajadores, etc.
- Conformado el grupo para realizar la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.
- Identificados y analizados los riesgos de cada área, dirección o departamento.
- Realizada evaluación cuantitativa y cualitativa de los riesgos.
- Elaborado "Informe de la Identificación, Análisis y Evaluación de los Riesgos".

**Norma: Determinación de los objetivos de control**

- Efectuadas las reuniones con los trabajadores por áreas, direcciones o departamentos, presidida por el máximo directivo, para elaborar el diagnóstico



donde se van a definir los objetivos de control a considerar y las medidas necesarias a aplicar, a partir del informe presentado de la identificación, análisis y evaluación de los riesgos y dejando evidencia documental (debe participar como mínimo un representante del grupo que realizó la identificación, análisis y evaluación de los riesgos).

#### **Norma: Prevención de Riesgos**

- Revisado el Plan de Seguridad Informática para incluir en el Plan de Prevención de Riesgos aquellos que por su importancia deben ser considerados en el mismo.
- Revisado el Plan de protección Física para incluir en el Plan de Prevención de Riesgos aquellos que por su importancia deben ser considerados en el mismo.
- Confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas o actividades.
- Confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad.
- Incluido en el Plan de Prevención de Riesgos el autocontrol como una medida.
- Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección

#### **2.3 Diagnóstico de la aplicación de herramientas para la evaluación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.**

Se realizó una encuesta a 20 auditores sobre los procedimientos utilizados por la Contraloría Provincial Sancti Spíritus para evaluar el componente Gestión y prevención de riesgos con el objetivo de conocer si se aplica algún programa o guía para la evaluación del mismo obteniendo los siguientes resultados: (Anexo 3)

Pregunta 1	A	%	B	%	C	%	C	%	B	%	Ninguna	%
¿Qué herramienta utiliza usted como auditor para evaluar los riesgos en las entidades?	0	0	3	15	2	10	2	10	2	10	13	65

Ilustración 2.1: Resultado de la encuesta, pregunta 1.

No aplican ningún programa 13 de los 20 auditores entrevistados de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus, para un 65 por ciento, constatándose que no poseen herramientas para evaluar los riesgos en las entidades objeto de comprobación.

Pregunta 2	G	%	B	%	D	%	B	%	A	%	B	%	E	%
	G		G		G		G		G		G		G	
¿En qué tipo de acción de control usted ha participado donde se evalúe el componente Gestión y prevención de riesgos?	2	10	1	5	10	50	1	5	2	10	1	5	3	15

Ilustración 2.2: Resultado de la encuesta, pregunta 2.

Los auditores encuestados han participado en acciones de control donde se evalúe el componente Gestión y prevención de riesgos, el ciento por ciento lo han realizado en las Auditorías al Control Interno, y un 50 por ciento en las Auditorías Especiales, observándose la falta de detalle en los programas de auditorías aplicados en cuanto al análisis de los riesgos en las acciones de control.

Pregunta 3	C	%	D	%	A C	%	A B C	%	A C D	%	C D	%	A B C D	%
¿Cuáles son los objetivos más comunes que usted ha desarrollado para evaluar el componente Gestión y prevención de riesgos al realizar una acción de control?	2	10	1	5	12	60	2	10	1	5	1	5	1	5

Ilustración 2.3: Resultado de la encuesta, pregunta 3.

Los objetivos más comunes que se han desarrollado para evaluar el componente Gestión y prevención de riesgos al realizar una acción de control son relacionar los hallazgos negativos con el Plan de Prevención de Riesgos con una aceptación del 95 por ciento de los entrevistados; verificar el cumplimiento del formato del mismo con una aceptación del 60 por ciento, observándose que no se analiza detalladamente el componente de Gestión y prevención de riesgos según lo establecido en la Resolución 60 de 2011 de la CGR.

Como resultado de las encuestas aplicadas se pudo constatar que no cuentan con una herramienta de trabajo que les facilite ejecutar en las acciones de control la evaluación del componente de Gestión y prevención de riesgos con los requerimientos establecidos, es por ello que la Contraloría Provincial elaboró un procedimiento que recoge en cinco pasos como evaluar este componente.

A continuación se muestra en que consiste este procedimiento.

#### **2.4 Procedimiento para evaluar la administración de riesgo por los auditores.**

El siguiente procedimiento está configurado sobre la base de lo establecido en la Resolución 60 del 2011 de la CGR, el mismo es aplicable a todas las entidades del territorio, aporta una herramienta que facilita al auditor interno o externo evaluar la administración de los riesgos, con el objetivo de evaluar la administración de los riesgos en las entidades.

Las técnicas que se aplican en el desarrollo del procedimiento son la observación, confirmación, entrevistas, encuestas, la revisión de documentos que evidencian los controles efectuados, y otros documentos donde se plasmen análisis, revisiones, actualizaciones, aprobación de los planes de prevención y todas las actividades asociadas a la identificación y evaluación de riesgos. Además se pueden emplear pruebas de control y procedimientos analíticos para argumentar los resultados obtenidos.

El procedimiento está estructurado en cinco etapas o fases que permiten de manera sistémica integrar el examen y revisión de cada uno de los momentos que conforma el proceso de administración de riesgo. Esta herramienta garantiza al auditor poder conducir y orientar la evaluación de acuerdo a la misma lógica del propio proceso de gestión y prevención de riesgo que ha sido implementado en la entidad objeto de auditoría.

El primer paso de procedimiento se orienta al reconocimiento de determinados elementos que caracterizan a la entidad o proceso, actividad y operación involucrados en la revisión, reconociendo los rasgos que la tipifican y la hacen diferente de otras entidades. Aquí radica una de las cualidades del procedimiento, que es su naturaleza flexible, para adaptarse a las diferentes condiciones que caracteriza al objeto de auditoría.

De esta manera se puede introducir al examen y evaluación de los riesgos, desde su identificación hasta el tratamiento que dan de ello sus gestores, midiendo además, la efectividad de los instrumentos utilizados y de las evidencias presentadas.

A continuación se muestra la estructura del procedimiento:

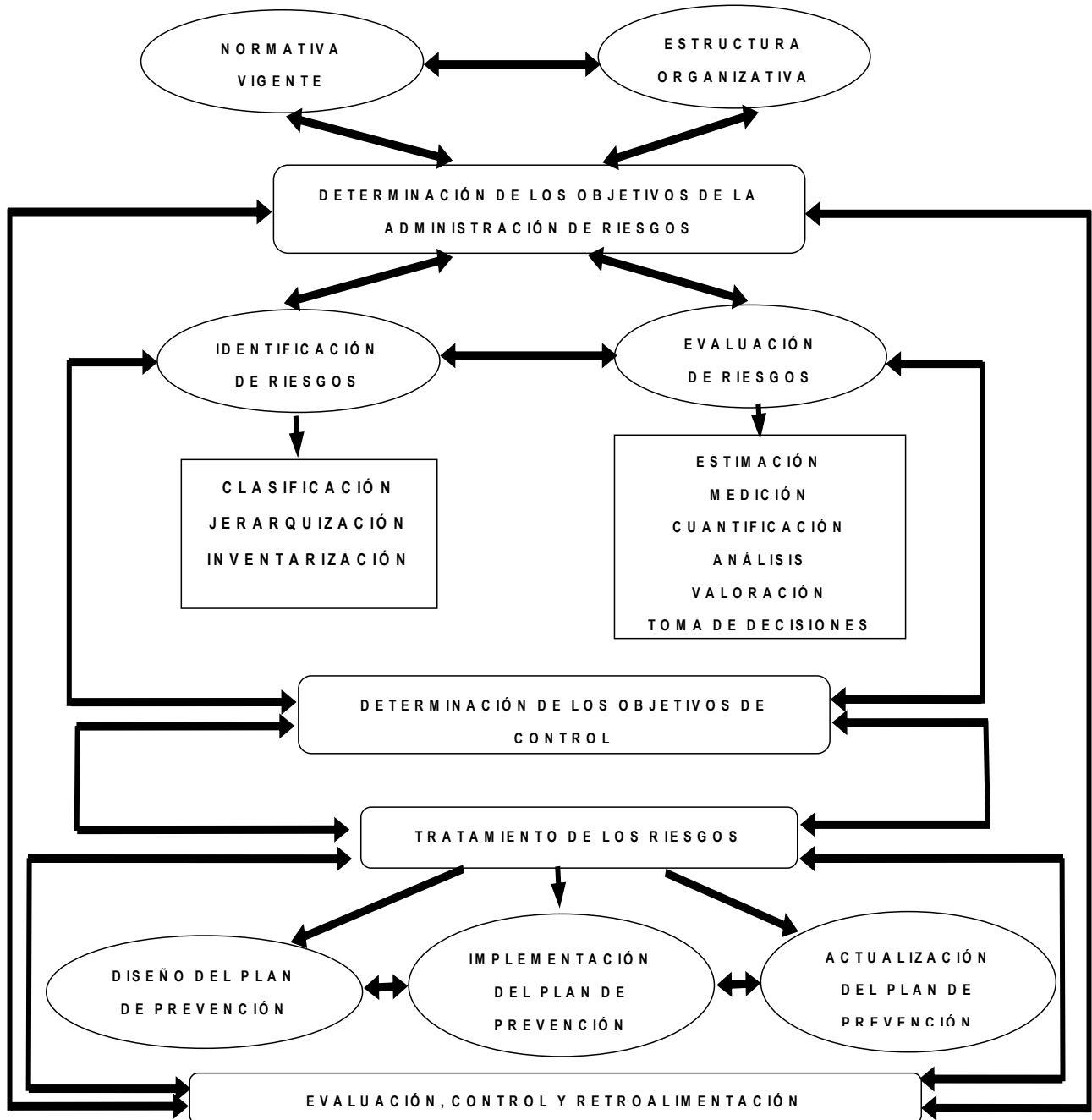


Ilustración 2.4: Etapas del procedimiento para evaluar la administración de riesgos.

La aplicación de este procedimiento debe ser ejecutada a partir de que la entidad, tenga identificado los riesgos en cada área de resultado clave y proceso. Permite verificar si la entidad tiene una seguridad razonable del Control Interno para el logro de sus objetivos y si han identificado y disminuido los efectos de los riesgos. En las interpretaciones que se hacen se puede observar en los procesos, la evaluación de los riesgos tanto en la planeación, como en la ejecución del trabajo, para la cual se necesita los conocimientos y entendimientos de diversos aspectos con el objetivo de direccionar el trabajo hacia las áreas y operaciones de mayor importancia.

Teniendo en cuenta las consideraciones y los pasos anteriormente expuestos, se desarrolla el procedimiento:

**Paso 1: Evaluar que la entidad tenga determinado los objetivos de la administración de riesgos:**

El auditor en esta etapa verificará en la entidad los documentos siguientes; misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos de trabajo, del año actual y áreas de resultados claves, con el objetivo de verificar aspectos orientados a la determinación de los objetivos de la administración de los riesgos, utilizando las herramientas de observación, confirmación y entrevistas a trabajadores.

En esta etapa, es donde la dirección debe tener definido el programa de administración de riesgos, mediante un plan donde se pueda obtener el máximo beneficio de los gastos asociados con la administración de riesgos. De otro modo, es ver el proceso de administración de riesgos como una serie de problemas aislados más bien que un problema sencillo, de lo que hasta el momento no hay guías para proveer una consistencia lógica en los procesos de la organización.

Que el principal objetivo garantice la supervivencia de la organización, minimizando los costos asociados con los riesgos. (Tener en cuenta que muchos de los defectos en la administración de riesgos radican en la ausencia de objetivos claros).

Idealmente los objetivos y las políticas de administración de riesgos deben ser producto de las decisiones de la Junta Directiva (Consejo de Dirección) de la empresa.

**Procedimiento específico:**

1. Que la dirección tenga establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia. Estos objetivos deben tributar a la misión y visión de la entidad.
2. Que la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos globales y específicos sean del análisis de los directivos, así como del conocimiento de los trabajadores en general, incluyendo la valoración de éstos.
3. Las estrategias asumidas estén en plena correspondencia con los objetivos trazados por la entidad, buscando con esto un resultado cuantitativo (la eficiencia de su implantación) y un resultado cualitativo (haciendo una valoración de la eficacia desde el punto de vista de los resultados, lo logrado y hacia dónde llega el beneficio).
4. Que la adquisición, distribución y/o redistribución de los recursos materiales, financieros e incluso humanos, estén en correspondencia con las estrategias seguidas para el logro del cumplimiento de los objetivos de la manera más eficaz posible.
5. Que cada una de las actividades que se planifiquen y desarrollen en las distintas áreas estén en plena correspondencia con los objetivos específicos de las mismas, evitando ante todo que los esfuerzos se desvíen a otras que cambien el sentido de las áreas y de la entidad.
6. Los objetivos específicos estén abiertos en todas las áreas logrando con ello el control de los recursos materiales, financieros y humanos con la misma intensidad y necesidad.
7. Tener en cuenta que en el diseño los objetivos específicos, los ciclos de operaciones de la entidad pueden estar enmarcados en:

- Entrega, recepción o expedición de mercancías.
- Operaciones materiales, financieras y de recursos humanos.
- Marketing o ventas.
- Servicio al cliente.
- Compra o aprovisionamiento.
- Desarrollo o reingeniería de los procesos tecnológicos.
- Selección, inducción, capacitación, rotación-promoción y sanción de los recursos humanos. Gestión de la entidad; tanto de su desempeño con terceros, así como de los riesgos incluyendo los de las posibles pérdidas y de los trabajadores.
- Tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Planificación, organización y dirección.
- Proceso del movimiento del personal, descripciones de funciones de trabajo y de nóminas. Valoración de los costos de la producción y servicios.
- Proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Proceso de atención al hombre y sus familiares.
- Cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad.
- Falta de experiencia y preparación de los ejecutivos y trabajadores para con su desempeño.

8. Otro elemento esencial a analizar es que la entidad haya logrado identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales, unidos a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que estos directivos conozcan hasta que punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

**Paso 2: Evaluar que la entidad haya identificado y/o inventariado los Riesgos**

El auditor en esta etapa analiza en la entidad los documentos siguientes; registros internos, listas de chequeos, documentos de análisis, flujo de procesos, estados financieros, expediente de las acciones de control con el objetivo de verificar si han



sido debidamente identificados los riesgos utilizando las herramientas de observación, confirmación, confrontación, evaluación y entrevistas.

Resulta difícil generalizar acerca de los riesgos de una organización porque las condiciones y operaciones son distintas, pero existen formas de comprobar si han sido debidamente identificados, entre las cuales están como posibles herramientas de identificación de riesgos:

- Analizar los **registros internos** de la organización, por supuesto, tomar muestras representativas por áreas de resultados claves o procesos. Ejemplo: en el área de Recursos Humanos: registros de contratos, de certificados médicos, de licencias de maternidad y prestación social, de movilizaciones, de resumen de análisis periódico de asistencia, entre otros; en economía: registro de caja, de cheques emitidos, de contratos a clientes y proveedores, etc.
- Comprobar mediante listas de chequeo el cumplimiento de políticas de la Organización (estas deben ser por elaboración propia de cada auditor, de acuerdo a las características del ministerio al cual pertenezca; ejemplo: políticas de empleo, políticas de dirección o mando, políticas comerciales, entre otras. (Podemos apoyarnos en la guía de Control Interno establecida por la Contraloría).
- Comprobar que la entidad haya realizado un adecuado análisis de riesgo, de flujos de procesos.
- Realizar análisis financieros.
- Analizar resultados de controles y/o auditorías anteriores.
- Aplicar encuesta o entrevistas con trabajadores.

El auditor debe tener en cuenta, además que en la identificación de los riesgos, la entidad debe partir de:

- Objetivos del puesto de trabajo
- Funciones y tareas a desempeñar en el puesto de trabajo.
- Sistema de información vinculado con el puesto de trabajo.

- Factores internos y externos que condicionan el desempeño en el puesto de trabajo.
- En esta etapa se debe comprobar que la entidad se **haya proyectado cumplir un conjunto de objetivos**, que permitan de manera eficaz la identificación y/o inventarización de los riesgos, de manera preventiva, para evitar su manifestación, entre los cuales se pueden mencionar:
    - Identificar los factores de riesgos, tanto internos como externos, así como las fuentes de donde provienen.
    - Diagnosticar cada factor de riesgo, escenario de actuación, considerando las causas y efectos sobre los objetivos y metas, y el grado de importancia y probabilidad de ocurrencia.
    - Elaborar un mapa de riesgos que permita la inventarización de los riesgos de acuerdo a su clasificación y nivel de jerarquía.
    - Estimar los valores de los riesgos cuantitativos y cualitativos, en determinación de su impacto financiero o no financiero.
    - En la ejecución de esta etapa, la entidad debe haber seguido un conjunto de procedimientos, que por supuesto deben estar en correspondencia con los objetivos establecidos:
      - Detección de factores de riesgos: consiste en determinar las áreas claves o procesos expuestas a riesgos, que serán objeto de estudio dentro de la Entidad, describir las operaciones que se realizan o ejecutan en las mismas, de acuerdo con los objetivos, funciones, tareas, sistemas informativos, entre otros. Reconocer, además, las fuentes generadoras de posibles manifestaciones de riesgos o factores que influyen en su materialización.
      - Diagnostico: en correspondencia con los factores de riesgos detectados, realizar un estudio indagativo en las principales causas que lo originan, el nivel de importancia, probabilidad de ocurrencia. Establecer la medida de los efectos que puede generar sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, así como la descripción detallada del riesgo.

- Inventario de riesgo: de acuerdo con la descripción del riesgo, se clasifican los mismos por tipo (Internos-Externos), frecuencia, nivel de ocurrencia (alta, media, baja), y se jerarquizan respecto a su nivel de importancia (críticos, importantes, no importantes), impacto (alto, medio, bajo), magnitud entre otros.
- Estimación del riesgo: Este permite medir los riesgos de acuerdo con los criterios de orden cuantitativo o cualitativo, en dependencia de su efecto, resultan el impacto del riesgo sobre la entidad o el entorno.

— En esta etapa la entidad podría presentar como resumen de sus acciones:

Actas de reuniones, hojas de análisis, resultados de técnicas participativas aplicadas.

**Paso 3: Valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y establecido los objetivos de control.**

El auditor en esta etapa verificará en la entidad los documentos siguientes; actas de reuniones con los trabajadores, documentos de análisis, mapa de riesgo y Plan de Prevención de Riesgos con el objetivo de que el auditor tenga elementos para la conformación del mapa de riesgos y el plan de prevención de riesgos utilizando como herramientas análisis de documentos, observación, confirmación, confrontación, evaluación y entrevistas.

Una vez que los riesgos fueron identificados, el administrador de riesgos debe evaluarlos y cuantificarlos y le corresponde entonces al auditor valorar como la entidad ha evaluado sus riesgos, para ello debe tener en cuenta los siguientes criterios:

Los riesgos internos o externos deben tributar a los procesos, subprocesos y actividades.

Ejemplo:

PROCESO	SUBPROCESO
Gestión de Recursos Humanos	Administración de Recursos Humanos

Ilustración 2.5: Ejemplo de procesos y subproceso.

La entidad debe medir el potencial de las pérdidas y la probabilidad de éstas, categorizando el orden de las prioridades. Un conjunto de criterios puede ser usado para establecer una prioridad, enfocada en el impacto financiero potencial de las pérdidas, por ejemplo:

**Riesgos críticos:** Todos las exposiciones a pérdida en las cuales la magnitud alcanza la bancarrota.

**Riesgos importantes:** Son exposiciones a pérdidas que no alcanzan la bancarrota, pero requieren una acción de la organización para continuar las operaciones.

**Riesgos no importantes:** Exposiciones a pérdidas que no causan un gran impacto financiero.

En correspondencia con el registro de informes expuestos en el mapa de riesgos, la evaluación se da en un proceso más dinámico y colaborativo, donde intervienen las estructuras internas creadas para el estudio, diseño e implementación del SCI, identificadas con el Comité de Control Interno, la Auditoría Interna en funciones, el Consejo de Dirección y otras organizaciones de interés.

1. En esta etapa el auditor comprobará mediante muestras seleccionadas si la entidad en su empeño de lograr su objetivo, evaluó la importancia y alcance de los riesgos sobre los diferentes procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se desarrollan en ella y estableció las prioridades de solución.

Para alcanzar estas prioridades en una entidad, se debe haber efectuado en ella un conjunto de procedimientos que le permitieran el logro de sus objetivos, los cuales pudieran ser:

**Análisis de los riesgos:** este procedimiento parte del informe que muestra el mapa de riesgo elaborado y presentado ante las comisiones que ejecutan esta actividad. En correspondencia con lo que se informa, la comisión establece diferentes criterios de evaluación en correspondencia con los riesgos asumidos por la dirección. En este procedimiento la Entidad debe completar el mapa de riesgo.

**Valoración de los riesgos:** en este procedimiento se valoran los riesgos de acuerdo con los criterios asumidos, en comisión, y se procede a la elaboración de la matriz de riesgo y determinar los riesgos sobre los cuales hay que actuar con inmediatez.

**La toma de decisiones:** en este procedimiento se establecen los criterios sobre la inmediatez de los riesgos y se procede a establecer las consideraciones acerca de disminuir el riesgo, evitar el riesgo o asumir el riesgo. Estas consideraciones dependen de la frecuencia y severidad del mismo, así como su influencia sobre los procesos, subprocesos y actividades que se ejecutan.

2. El conjunto de procedimientos que se aplique por la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores conformarían el diagnóstico de los riesgos de su entidad, de los cuales quedaría como evidencia documental del proceso las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según correspondan.
3. Luego de que la entidad logró identificar, evaluar y cuantificar los riesgos por procesos, subprocesos, actividades y operaciones, siempre que le fue posible, y realizado el diagnóstico se deben haber determinado los objetivos de control.

4. Los objetivos de control son los resultados o propósitos que se desea alcanzar por la entidad, que se deben corresponder con la política y estrategia de la organización. Son el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.
5. La entidad debe haber determinado los objetivos de control a partir del diagnóstico realizado con la participación de los trabajadores en reuniones presididas por la alta dirección, le corresponde ahora al auditor verificar que se hallan definido las medidas o procedimientos de control a aplicar, y que estas estén antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asambleas de afiliados.
6. Resulta importante destacar que en los casos que procedan, los Riesgos identificados deben estar relacionados con los Puntos vulnerables que se identifican en los Planes de Prevención de Riesgos.

#### **Procedimiento específico**

1. En esta etapa se debe verificar que los objetivos de control y el plan de acción estén en correspondencia con el tipo de riesgo, con la organización donde se realiza el servicio, con el proceso, área o puesto de trabajo que sea objeto de estudio y por supuesto, con el personal responsabilizado y ejecutor de la administración de los riesgos.
2. En el diseño de los objetivos de control, el área o proceso, la Entidad debe tener un mecanismo que le permita establecer que necesita cumplir, para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicios.
3. Las acciones a desarrollar deben corresponderse con las estrategias a seguir, es decir, que se quiere hacer y como ejecutarla (prevenir, destacar, impedir, interactuar, corregir, segregarse).

Como se puede apreciar en esta etapa las Entidades debieron elaborar tres instrumentos de suma importancia, ellos son:

**La matriz de riesgo**, la cual se elabora por cuadrantes, donde se sitúan los riesgos de acuerdo con el grado de probabilidad de ocurrencia y su severidad. De esta manera se localizan los riesgos que mayor o menor nivel de importancia tienen para la dirección de la entidad y a los cuales hay que prestarle atención.

**El mapa de riesgos** actualizados, que incluye los niveles de riesgos asumidos después del análisis de los mismos y en correspondencia con los criterios de aceptación de la dirección de la Entidad, así como una extensión en correspondencia con las valoraciones determinantes, obtenidas de la matriz de riesgo, de las decisiones asumidas por la dirección respecto al comportamiento de los riesgos.

**El plan de prevención de riesgos**, documento que recoge el conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativos y de control, dirigidas de modo consiente 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.

#### **Paso 4: Evaluar la implementación del Plan de prevención de riesgos.**

El auditor en esta etapa verificará en la entidad los documentos siguientes; documentos de análisis, actas de reuniones o consejos de dirección, mapa de riesgo, Plan de Prevención de Riesgos e informes de chequeos con el objetivo de evaluar como la entidad controla y actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de la gestión y la administración del mismo utilizando como herramientas análisis de documentos, observación, confrontación, evaluación y entrevistas.

En esta fase se debe verificar que el plan estratégico propuesto sea monitoreado y su eficacia sea evaluada mediante acciones de control desarrolladas por la entidad entre las cuales se pueden mencionar: encuestas, cuestionarios, entrevistas, revisión de informes de los planes y tareas proyectadas. Esto permitiría determinar el grado del plan y establecer en que medida los riesgos han sido prevenidos, minimizados o han

generado nuevas manifestaciones y factores de riesgos.

La evaluación y la revisión resultan muy importantes en el proceso de administración de riesgos por estas dos razones fundamentales:

- La primera razón es que las cosas cambian, las soluciones que eran apropiadas en el pasado emergen y viejos riesgos desaparecen.
- Los errores están surgiendo constantemente y una revisión persistente provee una oportunidad de descubrir errores pasados.

**Basado en estos argumentos se necesita comprobar que:**

- En la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos se hayan tenido en cuenta los aspectos más relevantes tributen al del órgano, organismo, organización o entidad, aquellos riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión.
- El Plan de Prevención de Riesgos se estructure por áreas o actividad y el de la entidad.
- El Plan de Prevención de Riesgos sea elaborado a partir del modelo establecido en el Anexo No. 2 de la Resolución 60/11 de la CGR.

Ejemplo:

No.	Actividad o Área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas

**Figura 2.6.** Plan de Prevención de Riesgos

**Fuente:** Resolución 60/11 de la CGR

- La temática de Riesgos sea chequea de forma sistemática en los Consejos de Dirección, ante hechos o manifestaciones que se presentan, relacionándolos con el plan de medidas existentes.



- Las áreas eleven a la Dirección las actas de los análisis que se efectúen de los posibles riesgos por cada una de las actividades que dirige y los planes elaborados con las acciones que deben realizarse.
- Se analicen tanto por el Director como por el Consejo de Dirección estas actas y planes.
- El Consejo de Dirección, con los criterios obtenidos de los análisis efectuados de los riesgos por cada área, efectúe un análisis global de los principales riesgos a que se enfrenta la entidad y elabore y de seguimiento del correspondiente plan de acción.
- El Plan de Prevención de Riesgos se actualice periódicamente.
- Para centrar las acciones de los posibles riesgos, se deben chequear mediante pruebas, los planes elaborados por las áreas y el cumplimiento de estos, así como los planes elaborados por la entidad y su cumplimiento.

Se propone en este cuarto la aplicación de un conjunto de indicadores que expresen el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con que se han gestionado y prevenido los riesgos, que le facilite al auditor elementos para sustentar la opinión que respalda la calificación final del desempeño de dicha gestión.

**Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad del Plan de prevención de riesgos.**

Indicador	Fórmula		Criterio
Eficiencia en la prevención de riesgos	Cantidad de hechos / Total de riesgos	X 100	Es la relación de los hallazgos negativos o hechos delictivos prevenidos en el Plan de Prevención de Riesgos, entre el total de los riesgos identificados.
	Afectaciones económicas por ilegalidades y hechos de corrupción / Total de riesgos		Mide la influencia de las afectaciones económicas generadas por los riesgos asociados a ilegalidades y hechos de corrupción sobre los resultados entre el total de los riesgos identificados.
Eficacia del Plan de prevención de riesgos	Medidas cumplidas / Total de medidas	X 100	Mide el alcance de las medidas proyectadas y su grado de cumplimiento.
Eficacia del cumplimiento de las medidas del Plan de prevención	Riesgos incorporados / Riesgos prevenidos	X 100	Determina el grado de actualización del plan de prevención.
Objetividad del Plan de prevención	Riesgos de primera prioridad / Total de riesgos	X 100	Determina el nivel de importancia que se le atribuyen a los riesgos identificados.

**Figura 2.7:** Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad del Plan de prevención de riesgos.

Para medir la **eficiencia en la prevención de riesgos** se considera la relación de los hallazgos negativos prevenidos o hechos delictivos en el Plan de Prevención de Riesgos, entre el total de los riesgos identificados, se evalúa como aceptable menos del 10 % de la totalidad de riesgos. Para evaluar las afectaciones económicas por ilegalidades y hechos de corrupción, se determina un rango de gestión cualitativo, se analiza el comportamiento histórico de la afectaciones económicas dadas por ilegalidades y hechos de corrupción en el cual el rango de gestión óptimo sería cero y un límite de alarma sería superior al 1 % de los gastos generados por la entidad

En la **eficacia del Plan de prevención de riesgos** se mide el criterio de las medidas proyectadas y su grado de cumplimiento, evaluándose de la siguiente forma:

Menos del 60 % se evalúa de Malo la eficacia del Plan de prevención de riesgos.

Del 61 al 70 % se evalúa de Deficiente.

Del 71 al 90 % el criterio es Aceptable.

Del 91 al 100 % la eficiencia del Plan de Prevención de evalúa de Satisfactorio.

Para verificar el indicador del **eficacia del cumplimiento de las medidas del Plan de prevención** se determina su grado de actualización y el mismo se evalúa como cumplido entre un 40 a un 60 % considerando la probabilidad de ocurrencia y el efecto de estos sobre los objetivos o resultados de la entidad.

Al analizar la **objetividad del Plan de prevención** se determina el nivel de importancia que se le atribuyen a los riesgos identificados y se evalúan como objetivo de un 90 a un 100 % el Plan de prevención de riesgos.

#### **Paso 5: Recomendar cambios en beneficio del procedimiento.**

Se recogerían en resumen los aspectos que se deben valorar, con el propósito de perfeccionar el procedimiento de auditoría utilizado.

### **Capítulo 3: Aplicación y evaluación del procedimiento para el componente Gestión y prevención de riesgos para el auditor de la Contraloría Provincial de Sancti Spíritus.**

En el actual capítulo se aplicó el procedimiento para la evaluación del componente Gestión y prevención de riesgos como herramienta para el auditor de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus en dos entidades del territorio una presupuestada y una empresarial y se evaluó los resultados obtenidos en las entidades objeto de análisis, dando respuesta al tercer y cuarto objetivo de investigación. (Anexos 6 y 7).

Se aplicó el procedimiento para evaluar el componente Gestión y prevención de riesgos obteniéndose los siguientes resultados:

#### **3.1 Evaluación de la determinación los objetivos en la administración de riesgos.**

Este paso se pretende, que la dirección tenga definido el programa de administración de riesgos, mediante un plan donde pueda obtener el máximo beneficio de los gastos asociados con la administración de riesgos, o ver el proceso de la administración de riesgos como una serie de problemas aislados, de lo que hasta el momento no hay guías para proveer una consistencia lógica en los procesos de la organización. Donde el principal objetivo de la entidad es garantizar la supervivencia de la organización, minimizando los costos asociados con los riesgos; teniendo en cuenta que muchos de los defectos en la administración de riesgos radican en la ausencia de objetivos y las políticas de administración de riesgos de la empresa.

#### **Objetivo**

Verificar aspectos orientado a la determinación de los objetivos de la administración de los riesgos.

## **Descripción del proceso**

Se revisó la misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos de trabajo, del año actual y áreas de resultados claves.

Además se revisó que las direcciones tengan establecido sus objetivos globales, que la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos globales y específicos sea del análisis de los directivos, así como del conocimiento de los trabajadores en general. Las estrategias asumidas deben estar en plena correspondencia con los objetivos trazados por la entidad así como la adquisición, distribución y/o redistribución de los recursos materiales, financieros e incluso humanos, estén en correspondencia con las estrategias seguidas para el logro del cumplimiento de los objetivos de la manera más eficaz posibles.

Cada una de las actividades que se planifiquen y desarrollen en las distintas áreas estén en plena correspondencia con los objetivos específicos y los objetivos específicos estén abiertos en todas las áreas logrando con ello el control de los recursos materiales, financieros y humanos.

El diseño los objetivos específicos, los ciclos de operaciones de las entidades pueden estar enmarcados en:

- Entrega, recepción o expedición de mercancías.
- Operaciones materiales, financieras y de recursos humanos.
- Marketing o ventas.
- Servicio al cliente.
- Compra o aprovisionamiento.
- Desarrollo o reingeniería de los procesos tecnológicos.
- Selección, inducción, capacitación, rotación-promoción y sanción de los recursos humanos. Gestión de la entidad; tanto de su desempeño con terceros, así como de los riesgos incluyendo los de las posibles pérdidas y de los trabajadores.

- Tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Planificación, organización y dirección.
- Proceso del movimiento del personal, descripciones de funciones de trabajo y de nóminas. Valoración de los costos de la producción y servicios.
- Proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Proceso de atención al hombre y sus familiares.
- Cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad.
- Falta de experiencia y preparación de los ejecutivos y trabajadores para con su desempeño.

Que las entidades hayan logrado identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales, unidos a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que estos directivos conozcan hasta que punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

**Resultados en la evaluación de la determinación los objetivos en la administración de riesgos.**

Las direcciones tienen establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia.

Los objetivos de trabajo de las entidades mantienen estrecha relación con la misión y visión, estos se realizan a partir de los objetivos globales emitido por su organismo superior.

Las actividades planificadas en el trimestre se desarrollan en las distintas áreas y están en correspondencia con los objetivos específicos de las mismas.

Para el diseño de los objetivos específicos se tuvo en cuenta en las entidades los ciclos de operaciones y están enmarcados en entregas y recepción de mercancías, operaciones materiales, financieras y de recursos humanos, marketing o ventas, servicio al cliente, compra de materiales, tecnologías de la información y las

comunicaciones, planificación, organización y dirección, cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad y proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.

#### **Deficiencias detectadas en la aplicación del procedimiento.**

- En las entidades se realizó el análisis con los directivos pero no existe evidencia de la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos específicos a los trabajadores y la valoración de los mismos.
- Las entidades no tienen elaborada las estrategias de trabajo del quinquenio.
- En la entidad presupuestada los objetivos específicos no están abiertos por áreas de trabajo, propiciando que exista un descontrol de los recursos materiales, financieros y humanos.

#### **3.2 Evaluación en la Identificado y/o inventariado los riesgos en las entidades objeto de revisión.**

Resulta difícil generalizar acerca de los riesgos de una organización porque las condiciones y operaciones son distintas, pero existen formas de comprobar si han sido debidamente identificados.

#### **Objetivos**

Verificar si han sido debidamente identificados los riesgos.

#### **Descripción del proceso**

En este paso se revisaron los registros internos, las listas de chequeos, documentos de análisis, flujo de procesos, estados financieros, expediente de las acciones de control.

En los **registros internos**, se tomaron muestras representativas por áreas de resultados claves o procesos como, son en el área de Recursos Humanos: registros

de contratos, de certificados médicos, de licencias de maternidad y prestación social, de movilizadas, de resumen de análisis periódico de asistencia, entre otros; en economía: registro de caja, de cheques emitidos, de contratos a clientes y proveedores, etc.

Se comprobó mediante **listas de chequeo** el cumplimiento de las políticas de la Organización (estas deben ser por elaboración propia de cada auditor, de acuerdo a las características del ministerio al cual pertenezca; como pueden ser, políticas de empleo, políticas de dirección o mando, políticas comerciales, entre otras). Podemos apoyarnos en la guía de Control Interno establecida por la Contraloría.

Comprobar que la entidad haya realizado un adecuado análisis de riesgo, de flujos de procesos.

Realizar análisis financieros.

Analizar resultados de controles y/o auditorías anteriores.

Aplicar encuesta o entrevistas con trabajadores.

Se verificó el punto de partida que tuvo las entidades en la identificación de los riesgos, si se tuvo en cuenta los objetivos del puesto de trabajo, funciones y tareas a desempeñar en el puesto de trabajo, el sistema de información vinculado con el puesto de trabajo, los factores internos y externos que condicionan el desempeño en el puesto de trabajo.

Se debe comprobar que la entidad se **haya proyectado cumplir un conjunto de objetivos**, que permitan de manera eficaz la identificación y/o inventarización de los riesgos, de manera preventiva, para evitar su manifestación, entre los cuales se pueden mencionar:

- Identificar los factores de riesgos, tanto internos como externos, así como las fuentes de donde provienen.



- Diagnosticar cada factor de riesgo, escenario de actuación, considerando las causas y efectos sobre los objetivos y metas, y el grado de importancia y probabilidad de ocurrencia.
- Elaborar un mapa de riesgos que permita la inventarización de los riesgos de acuerdo a su clasificación y nivel de jerarquía.
- Estimar los valores de los riesgos cuantitativos y cualitativos, en determinación de su impacto financiero o no financiero.
- En la ejecución de esta etapa, la entidad debe haber seguido un conjunto de procedimientos, que por supuesto deben estar en correspondencia con los objetivos establecidos:
  - Detección de factores de riesgos: consiste en determinar las áreas claves o procesos expuestas a riesgos, que serán objeto de estudio dentro de la Entidad, describir las operaciones que se realizan o ejecutan en las mismas, de acuerdo con los objetivos, funciones, tareas, sistemas informativos, entre otros. Reconocer, además, las fuentes generadoras de posibles manifestaciones de riesgos o factores que influyen en su materialización.
  - Diagnostico: en correspondencia con los factores de riesgos detectados, realizar un estudio indagativo en las principales causas que lo originan, el nivel de importancia, probabilidad de ocurrencia. Establecer la medida de los efectos que puede generar sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, así como la descripción detallada del riesgo.
  - Inventario de riesgo: de acuerdo con la descripción del riesgo, se clasifican los mismos por tipo (Internos-Externos), frecuencia, nivel de ocurrencia (alta, media, baja), y se jerarquizan respecto a su nivel de importancia (críticos, importantes, no importantes), impacto (alto, medio, bajo), magnitud entre otros.
  - Estimación del riesgo: Este permite medir los riesgos de acuerdo con los criterios de orden cuantitativo o cualitativo, en dependencia de su efecto,

resultan el impacto del riesgo sobre la entidad o el entorno.

- En esta etapa la entidad podría presentar como resumen de sus acciones:

Actas de reuniones, hojas de análisis, resultados de técnicas participativas aplicadas.

**Resultados en la de valuación en la Identificado y/o inventariado los riesgos en las entidades objeto de revisión.**

Se identificó mediante muestras representativas por cada área de resultados claves que en las entidades se utilizan los registros internos, por ejemplo en el área de Recursos Humanos: registros de contratos, de certificados médicos, de licencias de maternidad y prestación social, resumen de análisis periódico de asistencia, en el área de economía: cheques emitidos y registros de caja, contratos a clientes y proveedores para establecer el control de los Recursos humanos y Financieros. (Anexo 4 y 5).

En las entidades se verifica el cumplimiento de las políticas establecidas, utilizando para ello fundamentalmente la guía de Control Interno establecida por la CGR.

**Deficiencias detectadas en la aplicación del procedimiento.**

- La inventarización de los riesgos no se realiza de manera eficaz y preventiva ya que en las entidades los riesgos se analizan por área de resultados claves y no por los objetivos específicos del puesto de trabajo, ni se le dio la participación de los trabajadores en esta etapa.
- No se estimaron los valores de los riesgos cuantitativos y cualitativos, en determinación de su impacto financiero o no financiero.

### **3.3 Valoración de cómo la entidad ha evaluado los riesgos y establecido los objetivos de control.**

Una vez que los riesgos fueron identificados, el administrador de riesgos debe medir el potencial de las pérdidas y la probabilidad de la pérdida categorizando el orden de las prioridades. Un conjunto de criterios puede ser usado para establecer una prioridad, enfocada en el impacto financiero potencial de las pérdidas, evaluarlos y cuantificarlos.

#### **Objetivos**

Que el auditor tenga elementos para la conformación del mapa de riesgos y el plan de prevención de riesgos.

#### **Descripción del proceso**

En este paso se revisó las actas de reuniones con los trabajadores, documentos de análisis, mapa de riesgo y Plan de Prevención de Riesgos.

Le corresponde al auditor valorar como la entidad ha evaluado sus riesgos, para ello se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Los riesgos internos o externos deben tributar a los procesos, subprocesos y actividades.

La entidad debe medir el potencial de las pérdidas y la probabilidad de éstas, categorizando el orden de las prioridades. Un conjunto de criterios puede ser usado para establecer una prioridad, enfocada en el impacto financiero potencial de las pérdidas, como son riesgos críticos, riesgos importantes, riesgos no importantes,

En correspondencia con el registro de informes expuestos en el mapa de riesgos, la evaluación se da en un proceso más dinámico y colaborativo, donde intervienen las estructuras internas creadas para el estudio, diseño e implementación del SCI,

identificadas con el Comité de Control Interno, la Auditoría Interna en funciones, el Consejo de Dirección y otras organizaciones de interés.

Se comprobó mediante muestras seleccionadas si la entidad en su empeño de lograr su objetivo, evaluó la importancia y alcance de los riesgos sobre los diferentes procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se desarrollan en ella y estableció las prioridades de solución.

Para alcanzar estas prioridades en una entidad, se debe haber efectuado en ella un conjunto de procedimientos que le permitieran el logro de sus objetivos, los cuales pudieran ser:

#### **Análisis de los riesgos**

La entidad debe mostrar el mapa de riesgo elaborado hasta entonces y presentado ante las comisiones que ejecutan esta actividad. En correspondencia con lo que se informa, la comisión establece diferentes criterios de evaluación en correspondencia con los riesgos asumidos por la dirección. En este procedimiento la entidad debe haber completado el mapa de riesgos.

#### **Valoración de los riesgos**

Se valorara los riesgos de acuerdo con los criterios asumidos, en comisión, y se procede a la elaboración de la matriz de riesgo y determinan los riesgos sobre los cuales hay que actuar con inmediatez.

#### **La toma de decisiones**

Se establecen los criterios sobre la inmediatez de los riesgos y se procede a establecer las consideraciones acerca de disminuir el riesgo, evitar el riesgo o asumir el riesgo. Estas consideraciones dependen de la frecuencia y severidad del mismo, así como su influencia sobre los procesos, subprocesos y actividades que se ejecutan.

El conjunto de procedimientos que se aplique por la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores conformarían el diagnóstico de los riesgos de su entidad, de los cuales quedaría como evidencia documental del proceso las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según correspondan.

Luego de que la entidad logre identificar, evaluar y cuantificar los riesgos por procesos, subprocesos, actividades y operaciones, siempre que le fue posible, y realizado el diagnóstico se deben haber determinado los **objetivos de control**.

- La entidad debe haber determinado los objetivos de control a partir del diagnóstico realizado con la participación de los trabajadores en reuniones presididas por la alta dirección, le corresponde ahora al auditor verificar que se hallan definido las medidas o procedimientos de control a aplicar, y que estas estén antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asambleas de afiliados.
- Resulta importante destacar que en los casos que procedan, los Riesgos identificados deben estar relacionados con los Puntos vulnerables que se identifican en los Planes de Prevención de Riesgos.

En esta etapa al mismo tiempo se comprueba que:

- Los objetivos de control, el plan de acción estén en correspondencia con el tipo de riesgo, con la organización donde se realiza el servicio, con el proceso, área o puesto de trabajo que sea objeto de estudio y por supuesto, con el personal responsabilizado y ejecutor de la administración de los riesgos.
- En el diseño de los objetivos de control, el área o proceso, la Entidad debe tener un mecanismo que le permita establecer que necesita cumplir, para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicios.

- Las acciones a desarrollar deben corresponderse con las estrategias a seguir, es decir, que se quiere hacer y como ejecutarla (prevenir, destacar, impedir, interactuar, corregir, segregarse).

Como se puede apreciar en esta etapa las entidades debieron elaborar tres instrumentos de suma importancia, ellos son:

**La matriz de riesgo**, la cual se elabora por cuadrantes, donde se sitúan los riesgos de acuerdo con el grado de probabilidad de ocurrencia y su severidad. De esta manera se localizan los riesgos que mayor o menor nivel de importancia tienen para la dirección de la entidad y a los cuales hay que prestarle atención.

**El mapa de riesgos** actualizados, que incluye los niveles de riesgos asumidos después del análisis de los mismos y en correspondencia con los criterios de aceptación de la dirección de la Entidad, así como una extensión en correspondencia con las valoraciones determinantes, obtenidas de la matriz de riesgo, de las decisiones asumidas por la dirección respecto al comportamiento de los riesgos.

**El plan de prevención de riesgos**, documento que recoge el conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativos y de control, dirigidas de modo consiente 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.

**Resultados en la valoración de cómo la entidad ha evaluado los riesgos y establecido los objetivos de control.**

Las entidades tienen identificado los objetivos de control y están en correspondencia con la política y estrategia de la organización.

Los riesgos identificados están relacionados con los puntos vulnerables que se identifican en los Planes de Prevención de Riesgos de las entidades objeto de revisión.

Las entidades elaboraron un conjunto de procedimientos para realizar la inventarización de los riesgos como son el análisis de los mismos, su valoración y la toma de decisiones para minimizar los mismos.

#### **Deficiencias detectadas en la aplicación del procedimiento.**

- Las entidades objeto de revisión realizaron la inventarización de los riesgos y se establecieron las prioridades de solución, pero los mismos no se analizaron por área de resultados claves, sino por área de trabajo, no lográndose identificar la totalidad de los riesgos sobre los diferentes procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se desarrollan.
- No existe evidencia documental en ambas entidades de la participación de los trabajadores en el diagnóstico de los riesgos, constatándose que fue conformado por la máxima dirección y el comité de control.

#### **3.4 Evaluación de la implementación del Plan de Prevención de Riesgos.**

En este paso la entidad debe haber confeccionado el mapa de riesgos y el plan de prevención de riesgos, lo que permitirá determinar el grado de implementación del plan y establecer en que medida los riesgos han sido prevenidos, minimizados o han generado nuevas manifestaciones y factores de riesgos.

#### **Objetivo**

Evaluar como la entidad controla y actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de la gestión y la administración del mismo.

## **Descripción del proceso**

Para la evaluación de la implementación del Plan de Prevención se utilizaron los documentos siguientes, actas de reuniones o consejos de dirección, mapa de riesgo, Plan de Prevención de Riesgos e informes de chequeos.

En esta fase se verifica que el plan estratégico propuesto sea monitoreado y su eficacia sea evaluada mediante acciones de control desarrolladas por las entidades.

- En la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos se hayan tenido en cuenta los aspectos más relevantes tributen al del órgano, organismo, organización o entidad, aquellos riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión.
- El Plan de Prevención de Riesgos se estructure por áreas o actividad y el de la entidad.
- El Plan de Prevención de Riesgos sea elaborado a partir del modelo establecido en el Anexo No. 2 de la Resolución 60 del 2011 de la CGR.
- La temática de Riesgos sea chequea de forma sistemática en los Consejos de Dirección, ante hechos o manifestaciones que se presentan, relacionándolos con el plan de medidas existentes.
- Las áreas eleven a la Dirección las actas de los análisis que se efectúen de los posibles riesgos por cada una de las actividades que dirige y los planes elaborados con las acciones que deben realizarse.
- Se analicen tanto por el Director como por el Consejo de Dirección estas actas y planes.
- El Consejo de Dirección, con los criterios obtenidos de los análisis efectuados de los riesgos por cada área, efectúe un análisis global de los principales riesgos a que se enfrenta la entidad y elabore el seguimiento del correspondiente plan de acción.
- El Plan de Prevención de Riesgos se actualice periódicamente.



- Para centrar las acciones de los posibles riesgos, se chequean mediante pruebas, los planes de trabajo elaborados por las áreas y el cumplimiento de estos, así como los planes elaborados por la entidad y su cumplimiento.
- Se evaluó la efectividad del Plan de prevención mediante indicadores eficiencia y eficacia en el cual se emiten criterios referentes a dichos resultados.

#### **Resultados de la evaluación del Plan de Prevención en las entidades.**

Para evaluar la implementación del Plan de Prevención de Riesgos se tomaron las actas de las reuniones con los trabajadores, el inventario de riesgos y el Plan de prevención de riesgos comprobándose que el Plan de Prevención de Riesgos cumple con lo establecido la Resolución 60 de 2011 de la CGR a partir del modelo establecido en su Anexo No. 2.

Deficiencias detectadas en la aplicación del procedimiento.

- En el Plan de Prevención de Riesgos se tuvo en cuenta los aspectos más relevantes identificados en el inventario de riesgos pero al identificarse incorrectamente ponen en riesgos el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad.
- Las entidades no tienen elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas, pero sí el de la entidad.
- No existe evidencia de la actualización del Plan de Prevención de Riesgos de forma sistemática ante los hechos relacionados con el Plan de Medidas derivado de las acciones de control ejecutadas.
- No existe evidencia de los planes de trabajo anual elaborados por cada una de las áreas de trabajo con las acciones a realizar.
- Los planes de trabajo mensual por áreas de trabajo no muestran acciones que se correspondan con las planificadas en el Plan de prevención de riesgos.

- Se evalúa de Malo la eficacia del Plan de Prevención de Riesgos en ambas entidades al resultar porcentos inferiores en los criterios establecidos. (menos del 60 por ciento).
- Se incumple con el criterio de eficacia del cumplimiento de las medidas del Plan de prevención en ambas entidades ya que los porcentos resultaron por debajo del 40 por ciento mínimo establecido.

## **Conclusiones**

Los fundamentos teóricos permitieron referenciar los aspectos esenciales relacionados con la gestión de riesgos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se identificó que los auditores no cuentan con herramientas de trabajo que les facilite ejecutar en las acciones de control para la evaluación del componente de Gestión y prevención de riesgos con los requerimientos establecidos.

Se aplicó el procedimiento que facilitó a los auditores la evaluación del componente Gestión y prevención de riesgos, obteniéndose como resultado el poco conocimiento del concepto de riesgos en los directivos, funcionarios y trabajadores de las entidades lo que conlleva a que no se analicen suficientemente los riesgos en el momento de realizar su levantamiento en las entidades objeto de revisión, desactualización del Plan de Prevención de Riesgos, dando lugar a incumplimientos de lo establecido en la Resolución No 60 del 2011 de la CGR.

La validación del procedimiento para evaluar el grado de implementación del Componente gestión y prevención en dos entidades del territorio por los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus permitió corroborar la factibilidad práctica, su aplicación y validez, así como su pertinencia y el grado de integralidad que asumen cada uno de los elementos contenidos en su estructura interna que garantizan la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

## **Recomendaciones**

Con el propósito de que la CGR adopte políticas que contribuyan al desarrollo de la auditoría a la Administración de Riesgos, se recomienda:

- Utilizar este procedimiento como herramienta para la evaluación del componente Gestión y prevención de riesgos.
- Continuar mejorando la funcionalidad del procedimiento a partir del propio quinto paso donde se le da la posibilidad al auditor de perfeccionar el procedimiento de auditoría utilizado.
- Que la dirección de las entidades evaluadas elaboren un plan de medida para erradicar las deficiencias señaladas en la aplicación del procedimiento.
- Profundizar en el estudio del Plan de Prevención de Riesgos y en la evaluación de su desempeño.

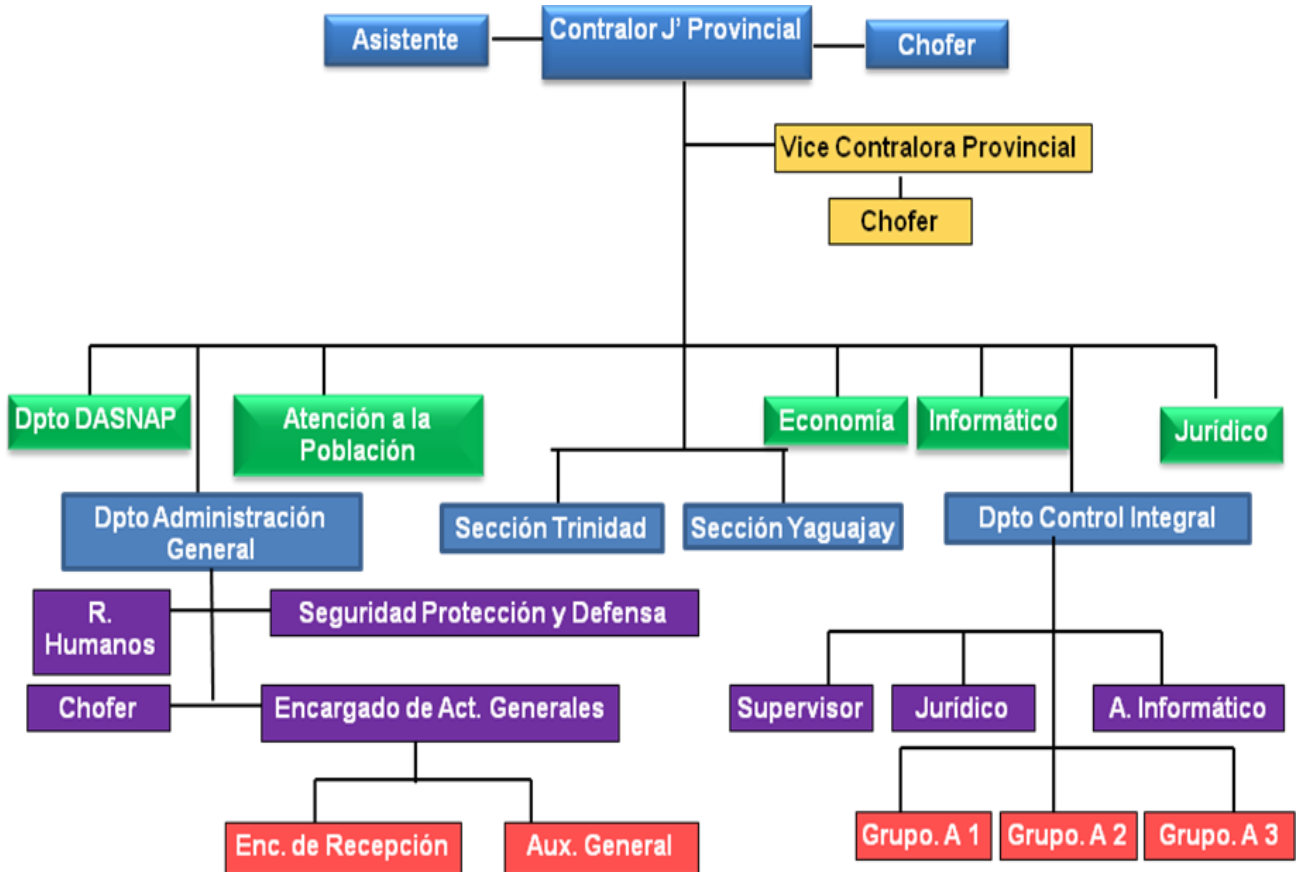
## BIBLIOGRAFÍA.

1. (1996). *Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo*. Editorial ENPES.
2. 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.
3. Almela, B., (1988). *Control y Auditoría Internos de la Empresa*, Colegio de Economistas de España.
4. Alonso, A., (2011). *Perfeccionamiento del proceso de prevención de riesgos en la Universidad de Sancti Spíritus José Martí y Pérez*
5. American Institute of certified public accountants, (1947). *Statement on Auditing Standards (SAS), núm. 1, 320.09*.
6. Cañibano, L., et al, (1983). *Curso de auditoría contable* (tomo Y), Madrid, ICE, 30p.
7. Carmona, M., (2005). *El control interno y su impacto sobre la gestión pública y la prevención contra la corrupción. IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas*. C. Habana, Cuba.
8. Colbert, L., (1994). Internal Control Reporting: The COSO report, Internal Auditing, Vol. 9, págs., 3-9; Cooper and Lybrand, 1996, *Serie Control interno, auditoría y seguridad informática*, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, 16p.
9. Enciclopedia de la Auditoría. Editorial.
10. Fernández, L., (2009). *Software para el componente Administración de Riesgos en la División Territorial Sancti Spíritus Copextel*,
11. Garrido, (2007), Identificación y evaluación del riesgo a partir de los resultados en la auditoría.
12. Hernández, E., (2007). *Modelo de organización del sistema de Auditoría Interna con enfoque de riesgo de la Corporación Copextel S.A.* Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias. Universidad de Camagüey.
13. Hevia, E., (1999). *El Informe COCO*, Revista Auditoría Interna No. 55, Instituto de auditores internos de España, 31-34p.

14. Ley 107, (2009). *Reglamento*, de la Contraloría General de la República de Cuba.
15. Pérez, L., (2010). *Evaluación de los riesgos tecnológicos en la Universidad de Sancti Spíritus, a través de las matemáticas borrosas*.
16. Resolución 122, (2011). Contraloría General de la República de Cuba. Derogación de la Resolución Ministerial 13 de 2006, del MAC.
17. Resolución 60, (2011). Contraloría General de la República.
18. Resolución Ministerial 117, (2011). Ministerio de Finanzas y Precios.. Derogación de la Resolución Ministerial 297 de 2003.
19. Resolución Ministerial 13, (2006). Ministerio de Auditoría y Control.
20. Resolución Ministerial 297, (2003). Ministerio de Finanzas y Precios.
21. Resolución Ministerial 350, (2007). Ministerio de Auditoría y Control.
22. Ríos O., Melvys, (2007). *Procedimiento para la evaluación del subsistema de control estratégico en el Complejo Taguasco Yaguajay, Corporación CIMEX SA. Tesis de grado CUSS*.
23. Rodríguez, (2006), *Procedimiento para el Inventario de los riesgos de Control Interno, su aplicabilidad en la empresa hotelera bajo régimen de Todo Incluido*.
24. Viña, R., (2007). *Modelo para la evaluación integral del SCI*. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.

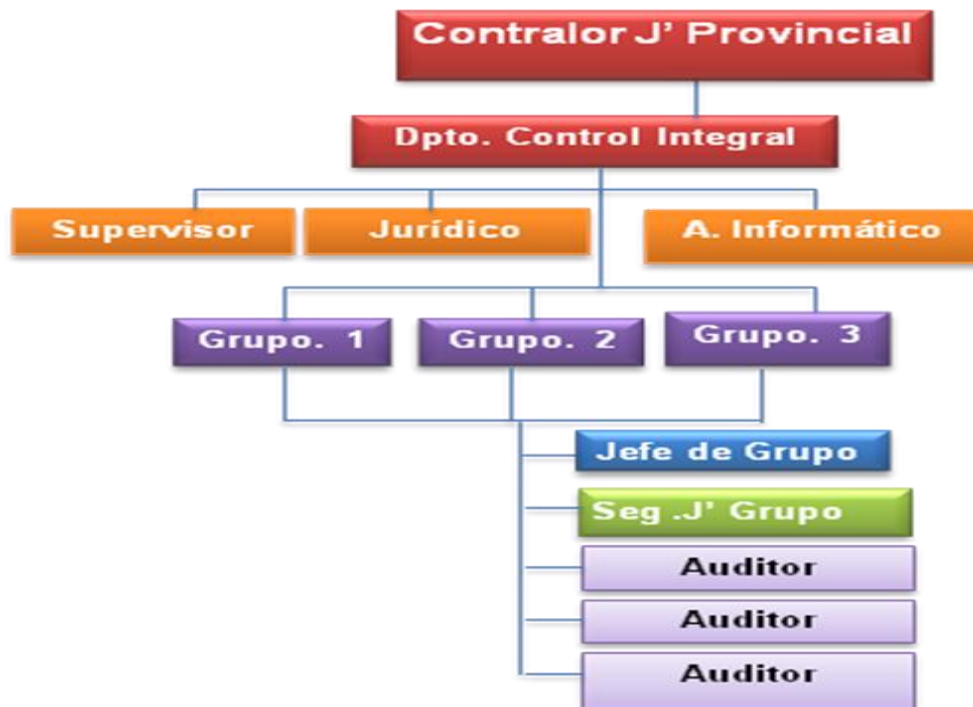
Anexo 1

Organigrama de la Contraloría Provincial Sancti Spiritus.



Anexo 2

Organigrama del departamento de Control Integral de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus.





**Anexo 3**

**Encuesta a los auditores de la Contraloría Provincial Sancti Spíritus sobre los procedimientos utilizados para evaluar el componente Gestión y prevención de riesgos.**

**Objetivo:** Conocer si se aplica algún procedimiento para la evaluación del componente Gestión y prevención de riesgos.

**Instrucciones:**

Para responder la encuesta es necesario marcar con una X lo que usted ha aplicado en la acciones de control. De considerarlo necesario podrá incorporar otros aspectos que no estén recogidos en la encuesta y se correspondan con el mismo.

1. ¿Que herramienta utiliza usted como auditor para evaluar los riesgos en las entidades?

- a) \_\_\_\_\_ Programa de auditoría en base a riesgo.
- b) \_\_\_\_\_ Programa de las Visitas de Intercambio y Control.
- c) \_\_\_\_\_ Otros programas. Detallar.

-----  
-----  
-----

2. ¿En qué tipo de acción de control usted ha participado donde se evalúe el componente Gestión y prevención de riesgos?

- a) \_\_\_\_\_ Auditoría de gestión o rendimiento.
- b) \_\_\_\_\_ Auditoría financiera o de estados financieros.
- c) \_\_\_\_\_ Auditoría de cumplimiento.

- d) \_\_\_\_\_ Auditoría especial.
- e) \_\_\_\_\_ Auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones.
- f) \_\_\_\_\_ Auditoría en base a riesgo.
- g) \_\_\_\_\_ Auditoría al Control Interno.

3. ¿Cuáles son los objetivos más comunes que usted ha desarrollado para evaluar el componente Gestión y prevención de riesgos al realizar una acción de control?

- a) \_\_\_\_\_ Verificar el cumplimiento del formato del Plan de Prevención de Riesgos.
- b) \_\_\_\_\_ Responder los tres aspectos que aparecen en la Guía de Control Interno referido al Componente Gestión y prevención de riesgos.
- c) \_\_\_\_\_ Relacionar los hallazgos negativos con el Plan de Prevención de Riesgos.
- d) \_\_\_\_\_ Evaluar detalladamente los requerimientos establecidos en el componente Gestión y prevención de riesgos la Resolución 60 de 2011 de la CGR:

Evaluar la determinación de los Objetivos de cada entidad, la identificación e inventarización de los riesgos, valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y determinado los objetivos de control así como ha logrado la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos.

**A n e x o 4**

**Encuesta a directivos, funcionarios y trabajadores de las entidades sobre la identificación de los riesgos en las entidades objeto de revisión.**

**Objetivo:** Como se identificaron los riesgos en las entidades objeto de análisis.

**Instrucciones:**

Para responder la encuesta es necesario marcar con una X como usted ha contribuido en su centro de trabajo para la identificación de los riesgos.

- ¿Usted sabe cuales son los riesgos de su puesto de trabajo?

— Si \_\_\_\_\_

— No \_\_\_\_\_

- ¿Ha participado en la identificación de los riesgos de su área de trabajo?

1. Si \_\_\_\_\_

2. No \_\_\_\_\_

- ¿Como ha contribuido usted como trabajador en la identificación de los riesgos de su entidad?

-----  
-----  
-----

**Anexo 5**

**Encuestas a dirigentes y funcionarios de las entidades objeto de revisión.**

**Objetivo:** Conocer el conocimiento sobre los riesgos que tienen los dirigentes y funcionarios de las entidades objeto de revisión.

**Instrucciones:**

Para responder la encuesta es necesario marcar con una X que conoce sobre los riesgos de su centro de trabajo.

- ¿Qué conoce usted sobre los riesgos?

-----  
-----  
-----

- ¿Sabe usted los riesgos de su puesto de trabajo?

3. Si \_\_\_\_\_

4. No \_\_\_\_\_

- ¿Sabe cuales son los riesgos de su área de trabajo?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

- ¿Ha participado usted en la discusión con los trabajadores del levantamiento de riesgos de su entidad?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

**A n e x o 6**

Contraloría Provincial Sancti Spiritus.

**P / T 1 / 2 0**

**Entidad Presupuestada**

**P á g . 1 / 3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso I: Evaluar la determinación de los objetivos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Información obtenida.**

La información que se precisa a continuación se obtuvo de la aplicación del procedimiento para evaluar la administración de los riesgos en la entidad relacionada con el componente Gestión y prevención de riesgos, cuyo objetivo es evaluar que la entidad haya determinado los objetivos de la administración de riesgos de la entidad. Comprobar que la entidad cuenta con la documentación exigida para el funcionamiento interno de las diferentes actividades y esta se encuentra actualizada.

En la verificación efectuada en la entidad se comprobó la existencia de los documentos siguientes:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos estratégicos.
- Objetivos de trabajo del año actual y quinquenal.
- Áreas de resultados claves.

**Entidad Presupuestada**

**P á g . 2 / 3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso I: Evaluar la determinación de los objetivos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

La dirección tiene establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia.

Los objetivos de trabajo de la entidad mantienen estrecha relación con la misión y visión, estos se realizaron a partir de los objetivos globales emitido por su organismos superior.

Las actividades planificadas en el trimestre se desarrollan en las distintas áreas y están en correspondencia con los objetivos específicos de las mismas.

Para el diseño de los objetivos específicos se tuvo en cuenta en la entidad los ciclos de operaciones y están enmarcados en entregas y recepción de mercancías, operaciones materiales, financieras y de recursos humanos, compra de materiales, tecnologías de la información y las comunicaciones, planificación, organización y dirección, cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad y proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.

**Entidad Presupuestada**

**P á g . 3 / 3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso I: Evaluar la determinación de los objetivos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

**La entidad cuenta con las siguientes deficiencias:**

- En la entidad se realizó el análisis con los directivos pero no existe evidencia de la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos específicos a los trabajadores y la valoración de los mismos.
- No tienen elaborada las estrategias de trabajo del quinquenio.
- Los objetivos específicos no están abiertos por áreas de trabajo, propiciando que exista un descontrol de los recursos materiales, financieros y humanos.

<b>Confeccionó:</b>	<b>Supervisó:</b>
Roxana Peralta Valdivia	Maylin Palmero Moya
<b>Fecha:</b> 3/05/12	<b>Fecha:</b> 3/05/12

**Entidad Presupuestada**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso II: Evaluar la identificación e inventarización de los riesgos.**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Información obtenida.**

La presente información es resultante de la aplicación del procedimiento para evaluar la administración de riesgo relacionada con el componente Gestión y prevención de riesgos en la entidad, con el objetivo de evaluar la identificación e inventarización de los riesgos.

En la verificación efectuada en la entidad se comprobó la existencia de los documentos siguientes:

- Registros internos
- Listas de cheques.
- Documentos de análisis.
- Flujo de procesos.
- Estados financieros.
- Expediente de las acciones de control
- Encuestas a directivos, funcionarios y trabajadores. (Anexo 4 y 5).

Mediante una muestra de un 10 por ciento se identificó que en las áreas de resultados claves de la entidad se utilizan los registros internos, en el área de Recursos Humanos los registros de contratos, certificados médicos, licencias de maternidad y prestación social, resumen de análisis periódico de asistencia, en el área de economía, los cheques emitidos y registros de caja, contratos a clientes y proveedores para establecer el control de los Recursos Humanos y Financieros.



**Entidad Presupuestada**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso II: Evaluar la identificación e inventarización de los riesgos.**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

En la entidad se verificó el cumplimiento de las políticas establecidas, utilizando para ello fundamentalmente la guía de Control Interno establecida por la Contraloría General de la República.

**La entidad cuenta con las siguientes deficiencias:**

- La inventarización de los riesgos no se realiza de manera eficaz y preventiva ya que en la entidad los riesgos se analizan por área de resultados claves y no por los objetivos específicos del puesto de trabajo, ni se le dio la participación de los trabajadores en esta etapa.
- No se estimaron los valores de los riesgos cuantitativos y cualitativos, en determinación de su impacto financiero o no financiero.

<b>Confeccionó:</b>	<b>Supervisó:</b>
Roxana Peralta Valdivia	Maylin Palmero Moya
<b>Fecha:</b> 2/05/12	<b>Fecha:</b> 2/05/12

**Entidad Presupuestada**

**Pág. 1 / 2**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso III: Valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y determinado los objetivos de control.**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Información obtenida.**

La presente información es resultante de la aplicación del procedimiento relacionada con el componente Gestión y prevención de riesgos en la entidad para valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y determinado los objetivos de control para ello se revisaron los documentos siguientes:

- Actas de reuniones con los trabajadores.
- Documentos de análisis.
- Mapa de riesgo.
- Plan de Prevención de Riesgos.

Las entidades tienen identificado los objetivos de control y están en correspondencia con la política y estrategia de la organización

Los riesgos identificados están relacionados con los puntos vulnerables que se identifican en el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad objeto de revisión.

**Entidad Presupuestada**

**P/T 7/21**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Pág. 2/2**

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso III: Valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y determinado los objetivos de control.**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

Deficiencias detectadas en la aplicación del procedimiento.

- En la entidad se realizaron la inventarización de los riesgos y se establecieron las prioridades de solución, pero los mismos no se analizaron por área de resultados claves, sino por área de trabajo, no lográndose identificar la totalidad de los riesgos sobre los diferentes procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se desarrollan.
- No existe evidencia documental en la entidad de la participación de los trabajadores en el diagnóstico de los riesgos, constatándose que fue conformado por la máxima dirección y el comité de control.

<b>Confeccionó:</b>	<b>Supervisó:</b>
Roxana Peralta Valdivia	Maylin Palmero Moya
<b>Fecha:</b> 4/05/12	<b>Fecha:</b> 4/05/12

**Entidad Presupuestada**

**Pág. 1 / 3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso IV: Evaluar la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Información obtenida.**

En la aplicación del procedimiento relacionado con el componente Gestión y prevención de riesgos se evaluó la implementación del Plan de prevención de riesgos donde se analizaron los documentos siguientes:

- Documentos de análisis.
- Actas del consejo de dirección.
- Mapa de riesgos.
- Plan de Prevención de Riesgos.
- Informes de chequeos.

Para evaluar la implementación del Plan de Prevención de Riesgos se tomaron las actas de las reuniones con los trabajadores del primer trimestre del año 2012, el inventario de riesgos y el Plan de prevención de riesgos comprobándose que el Plan de Prevención de Riesgos cumple con lo establecido la Resolución 60 de 2011 de la CGR a partir del modelo establecido en su anexo No. 2.

Se analizaron indicadores de eficiencia y eficacia del Plan de prevención de riesgos obteniéndose los resultados siguientes:

**Entidad Presupuestada**

**Pág. 2/3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso IV: Evaluar la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

**Eficacia del Plan de prevención de riesgos**

Medidas cumplidas / Total de medidas x 100 = 11 / 37 x 100 = 29 %

**Eficacia en el cumplimiento de las medidas del Plan de prevención**

Riesgos incorporados / Riesgos prevenidos x 100 = 8 / 29 x 100 = 27 %

Deficiencias detectadas en la aplicación del procedimiento.

- En el Plan de Prevención de Riesgos se tuvo en cuenta los aspectos más relevantes identificados en el inventario de riesgos pero al identificarse incorrectamente ponen en riesgos el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad.
- La entidad no tienen elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas, pero sí el de la entidad.
- No existe evidencia de la actualización del Plan de Prevención de Riesgos de forma sistemática ante los hechos relacionados con el Plan de Medidas derivado de las acciones de control ejecutadas.

Entidad Presupuestada

Pág. 3/3

Componente: Gestión y prevención de riesgos

Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.

Paso IV: Evaluar la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos

Indicador: Documentación vigente.

Continuación

- No existe evidencia de los planes de trabajo anual elaborados por cada una de las áreas de trabajo con las acciones a realizar.
- Los planes de trabajo mensual por áreas de trabajo no muestran acciones que se correspondan con las planificadas en el Plan de prevención de riesgos.
- Se evalúa de Malo la eficacia del Plan de Prevención de Riesgos en la entidad al resultar un 29 por ciento, inferior en los criterios establecidos. (menos del 60 por ciento).
- Se incumple con el criterio de eficacia del cumplimiento de las medidas del Plan de prevención en la entidad ya que resultaron un 27 por cientos, estando por debajo del 40 por ciento mínimos establecidos.

<b>Confeccionó:</b>	<b>Supervisó:</b>
Roxana Peralta Valdivia	Maylin Palmero Moya
<b>Fecha:</b> 4/05/12	<b>Fecha:</b> 4/05/12

**Entidad Empresarial**

**P á g . 1 / 3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso I: Evaluar la determinación de los objetivos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Información obtenida.**

La información que se precisa a continuación se obtuvo de la aplicación del procedimiento para evaluar la administración de los riesgos en la entidad relacionada con el componente Gestión y prevención de riesgos, cuyo objetivo es evaluar que la entidad haya determinado los objetivos de la administración de riesgos de la entidad. Comprobar que la entidad cuenta con la documentación exigida para el funcionamiento interno de las diferentes actividades y esta se encuentra actualizada.

En la verificación efectuada en la entidad se comprobó la existencia de los documentos siguientes:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos estratégicos.
- Objetivos de trabajo del año actual y quinquenal.
- Áreas de resultados claves.

**Entidad Empresarial**

**P á g . 2 / 3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso I: Evaluar la determinación de los objetivos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

La dirección tiene establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia.

Los objetivos de trabajo de la entidad mantienen estrecha relación con la misión y visión, estos se realizaron a partir de los objetivos globales emitido por su organismos superior.

Las actividades planificadas en el trimestre se desarrollan en las distintas áreas y están en correspondencia con los objetivos específicos de las mismas.

Para el diseño de los objetivos específicos se tuvo en cuenta en la entidad los ciclos de operaciones y están enmarcados en entregas y recepción de mercancías, operaciones materiales, financieras y de recursos humanos, compra de materiales, tecnologías de la información y las comunicaciones, planificación, organización y dirección, cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad y proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.



**Entidad Empresarial**

**P á g . 3 / 3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso I: Evaluar la determinación de los objetivos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

**La entidad cuenta con las siguientes deficiencias:**

- Las entidades no tienen elaborada las estrategias de trabajo del quinquenio.
- La entidad no tiene los objetivos específicos abiertos por áreas de trabajo, propiciando que exista un descontrol de los recursos materiales, financieros y humanos.

<b>Confeccionó:</b>	<b>Supervisó:</b>
Roxana Peralta Valdivia	Maylin Palmero Moya
<b>Fecha:</b> 7/05/12	<b>Fecha:</b> 7/05/12

**Entidad Presupuestada**

**Pág. 1/2**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso II: Evaluar la identificación e inventarización de los riesgos.**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Información obtenida.**

La presente información es resultante de la aplicación del procedimiento para evaluar la administración de riesgo relacionada con el componente Gestión y prevención de riesgos en la entidad, con el objetivo de evaluar la identificación e inventarización de los riesgos.

En la verificación efectuada en la entidad se comprobó la existencia de los documentos siguientes:

- Registros internos
- Listas de cheques.
- Documentos de análisis.
- Flujo de procesos.
- Estados financieros.
- Expediente de las acciones de control
- Encuestas a directivos, funcionarios y trabajadores. (Anexo 4 y 5).

Mediante una muestra de un 10 por ciento se identificó que en las áreas de resultados claves de la entidad se utilizan los registros internos, en el área de Recursos Humanos los registros de contratos, certificados médicos, licencias de maternidad y prestación social, resumen de análisis periódico de asistencia, en el área de economía, los cheques emitidos y registros de caja, contratos a clientes y proveedores para establecer el control de los Recursos Humanos y Financieros.

**Entidad Empresarial**

**P á g . 2 / 2**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso II: Evaluar la identificación e inventarización de los riesgos.**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

En las entidades se verifica el cumplimiento de las políticas establecidas, utilizando para ello fundamentalmente la guía de Control Interno establecida por la Contraloría General de la República.

**La entidad cuenta con las siguientes deficiencias:**

- La inventarización de los riesgos no se realiza de manera eficaz y preventiva ya que en la entidad los riesgos se analizan por área de resultados claves y no por los objetivos específicos del puesto de trabajo, ni se le dio la participación de los trabajadores en esta etapa.
- No se estimaron los valores de los riesgos cuantitativos y cualitativos, en determinación de su impacto financiero o no financiero.

<b>Confeccionó:</b>	<b>Supervisó:</b>
Roxana Peralta Valdivia	Maylin Palmero Moya
<b>Fecha:</b> 8/05/12	<b>Fecha:</b> 8/05/12

**Entidad Empresarial**

**Pág. 1/2**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso III: Valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y determinado los objetivos de control.**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Información obtenida.**

La presente información es resultante de la aplicación del procedimiento relacionada con el componente Gestión y prevención de riesgos en la entidad para valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y determinado los objetivos de control para ello se revisaron los documentos siguientes:

- Actas de reuniones con los trabajadores.
- Documentos de análisis.
- Mapa de riesgo.
- Plan de Prevención de Riesgos.

Las entidades tienen identificado los objetivos de control y están en correspondencia con la política y estrategia de la organización

Los riesgos identificados están relacionados con los puntos vulnerables que se identifican en el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad objeto de revisión.

Entidad Empresarial

Pág. 2/2

Componente: Gestión y prevención de riesgos

Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.

Paso III: Valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y determinado los objetivos de control.

Indicador: Documentación vigente.

Continuación

Deficiencias detectadas en la aplicación del procedimiento.

- En la entidad se realizaron la inventarización de los riesgos y se establecieron las prioridades de solución, pero los mismos no se analizaron por área de resultados claves, sino por área de trabajo, no lográndose identificar la totalidad de los riesgos sobre los diferentes procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se desarrollan.
- No existe evidencia documental en la entidad de la participación de los trabajadores en el diagnóstico de los riesgos, constatándose que fue conformado por la máxima dirección y el comité de control.

<b>Confeccionó:</b>	<b>Supervisó:</b>
Roxana Peralta Valdivia	Maylin Palmero Moya
<b>Fecha:</b> 9/05/12	<b>Fecha:</b> 9/05/12

**Entidad Empresarial**

**Pág. 1/3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso IV: Evaluar la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Información obtenida.**

En la aplicación del procedimiento relacionado con el componente Gestión y prevención de riesgos se evaluó la implementación del Plan de prevención de riesgos donde se analizaron los documentos siguientes:

- Documentos de análisis.
- Actas del consejo de dirección.
- Mapa de riesgos.
- Plan de Prevención de Riesgos.
- Informes de chequeos.

Para evaluar la implementación del Plan de Prevención de Riesgos se tomaron las actas de las reuniones con los trabajadores del primer trimestre del año 2012, el inventario de riesgos y el Plan de prevención de riesgos comprobándose que el Plan de Prevención de Riesgos cumple con lo establecido la Resolución 60 de 2011 de la CGR a partir del modelo establecido en su anexo No. 2.

Se analizaron indicadores de eficiencia y eficacia del Plan de prevención de riesgos obteniéndose los resultados siguientes:

**Entidad Empresarial**

**Pág. 2/3**

**Componente:** Gestión y prevención de riesgos

**Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.**

**Paso IV: Evaluar la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos**

**Indicador:** Documentación vigente.

**Continuación**

**Eficacia del Plan de prevención de riesgos**

Medidas cumplidas / Total de medidas x 100 = 17 / 41 x 100 = 41 %

**Cumplimiento de las medidas del Plan de prevención**

Riesgos incorporados / Riesgos prevenidos x 100 = 3 / 32 x 100 = 9 %

Deficiencias detectadas en la aplicación del procedimiento.

- En el Plan de Prevención de Riesgos se tuvo en cuenta los aspectos más relevantes identificados en el inventario de riesgos pero al identificarse incorrectamente ponen en riesgos el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad.
- La entidad no tienen elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas, pero sí el de la entidad.
- No existe evidencia de la actualización del Plan de Prevención de Riesgos de forma sistemática ante los hechos relacionados con el Plan de Medidas derivado de las acciones de control ejecutadas.

Entidad Empresarial

Pág. 3/3

Componente: Gestión y prevención de riesgos

Procedimiento para evaluar la administración de riesgo.

Paso IV: Evaluar la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos

Indicador: Documentación vigente.

Continuación

- No existe evidencia de los planes de trabajo anual elaborados por cada una de las áreas de trabajo con las acciones a realizar.
- Los planes de trabajo mensual por áreas de trabajo no muestran acciones que se correspondan con las planificadas en el Plan de prevención de riesgos.
- Se evalúa de Malo la eficacia del Plan de Prevención de Riesgos en la entidad al resultar un 41 por ciento, inferior en los criterios establecidos. (menos del 60 por ciento).
- Se incumple con el criterio de eficacia del cumplimiento de las medidas del Plan de prevención en la entidad ya que resultaron un 9 por ciento, estando por debajo del 40 por ciento mínimos establecidos.

<b>Confeccionó:</b>	<b>Supervisó:</b>
Roxana Peralta Valdivia	Maylin Palmero Moya
<b>Fecha:</b> 10/05/12	<b>Fecha:</b> 10/05/12



## **A n e x o 7 I n f o r m e**

Sancti Spíritus, 17 de mayo de 2012.

“Año 54 de la Revolución”.

**Entidades:** Presupuestada y empresarial.

**Comprobación ejecutada por:** Contraloría Provincial Sancti Spíritus.

**Evaluación del componente:** Gestión y prevención de riesgos.

Fecha de inicio: 2/05/12.

Fecha de terminación: 25/05/12

Realizada por: Roxana Peralta Valdivia

### **I N T R O D U C C I Ó N**

Se efectuó la evaluación del componente Gestión y prevención de riesgos en dos entidades, una presupuestada, ésta de subordinación local y otra empresarial de subordinación nacional. Se aplicó el procedimiento para evaluar la administración de los riesgos en estas entidades.

La comprobación fue desarrollada de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, y considerando las orientaciones generales para el proceso de actualización de los Sistema de Control Interno en las entidades cubanas, de la Contraloría General de la República.

Tuvo como objetivo general evaluar como las entidades han implementado el componente Gestión y prevención de riesgos mediante un procedimiento el cual se desarrolla, sobre la base de la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República.

Se precisaron como objetivos específicos:

1. Evaluar la determinación de los objetivos.
2. Evaluar la identificación e inventarización de los riesgos.
3. Valorar como la entidad ha evaluado los riesgos y determinado los objetivos de control.
4. Evaluar la implementación del Plan de prevención de riesgos.
5. Valorar los resultados obtenidos en correspondencia con los criterios de medida para valorar la implementación del componente Gestión y prevención de riesgos.

Se tuvieron en cuenta para la elaboración de las guías y los instrumentos de recogida de información los siguientes indicadores de evaluación:

- Estructura organizativa.
- Comité de control.
- Objetivos, metas y estrategias de dirección.
- Direccionamiento estratégico para la prevención de los riesgos.
- Evaluación de riesgo.
- Seguimiento y control de riesgos.
- Influencias de los cambios en el comportamiento operacional de la entidad.
- Plan de prevención y seguimiento de los riesgos por el Consejo de Dirección.

Las muestras se seleccionaron por métodos no estadísticos, teniendo en cuenta la relevancia y volumen de las operaciones y documentos objetos de análisis.

Se aplicaron las técnicas de auditoría de muestreo, análisis, observación, revisión selectiva y entrevistas.

No se manifestaron inconvenientes que limitaran la posibilidad de alcanzar los resultados y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **DESARROLLO.**

A continuación se exponen los resultados más significativos que evidencian el estado que presenta el Componente Gestión y prevención de riesgos en las entidades objeto de análisis.

### **Determinación de los objetivos de la administración de riesgos.**

Las entidades cuentan con un conjunto significativo de documentos que regulan y organizan los diferentes procesos internos que conforma sus actividades.

Las direcciones tienen establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia.

Los objetivos de trabajo de las entidades mantienen estrecha relación con la misión y visión, estos se realizan a partir de los objetivos globales emitido por su organismos superior.

Las actividades planificadas en el trimestre se desarrollan en las distintas áreas y están en correspondencia con los objetivos específicos de las mismas.

Para el diseño de los objetivos específicos se tuvo en cuenta en las entidades los ciclos de operaciones y están enmarcados en entregas y recepción de mercancías, operaciones materiales, financieras y de recursos humanos, marketing o ventas, servicio al cliente, compra de materiales, tecnologías de la información y las comunicaciones, planificación, organización y dirección, cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad y proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.

— En las entidades se realizó el análisis con los directivos pero no existe evidencia de la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos específicos a los trabajadores y la valoración de los mismos.

— Las entidades no tienen elaborada las estrategias de trabajo del quinquenio.

- En la entidad presupuestada los objetivos específicos no están abiertos por áreas de trabajo, propiciando que exista un descontrol de los recursos materiales, financieros y humanos.

#### **Identificación e inventarización de los riesgos**

Mediante una muestra de un 10 por ciento se identificó que en las áreas de resultados claves de la entidad se utilizan los registros internos, en el área de Recursos Humanos los registros de contratos, certificados médicos, licencias de maternidad y prestación social, resumen de análisis periódico de asistencia, en el área de economía, los cheques emitidos y registros de caja, contratos a clientes y proveedores para establecer el control de los Recursos Humanos y Financieros.

En las entidades se verifica el cumplimiento de las políticas establecidas, utilizando para ello fundamentalmente la guía de Control Interno establecida por la Contraloría.

- La inventarización de los riesgos no se realiza de manera eficaz y preventiva ya que en las entidades los riesgos se analizan por área de resultados claves y no por los objetivos específicos del puesto de trabajo, ni se le dio la participación de los trabajadores en esta etapa.
- No se estimaron los valores de los riesgos cuantitativos y cualitativos, en determinación de su impacto financiero o no financiero.

#### **Evaluación de los riesgos y determinación de los objetivos de control.**

Las entidades tienen identificado los objetivos de control y están en correspondencia con la política y estrategia de la organización

Los riesgos identificados están relacionados con los puntos vulnerables que se identifican en los Planes de Prevención de Riesgos de las entidades objeto de revisión.

Las entidades elaboraron un conjunto procedimientos para realizar la inventarización de los riesgos como son el análisis de los de los mismos, su valoración y la toma de decisiones para minimizar los mismos.

- Las entidades objeto de revisión realizaron la inventarización de los riesgos y se establecieron las prioridades de solución, pero los mismos no se analizaron por área de resultados claves, sino por área de trabajo, no lográndose identificar la totalidad de los riesgos sobre los diferentes procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se desarrollan.
- No existe evidencia documental en ambas entidades de la participación de los trabajadores en el diagnóstico de los riesgos, constatándose que fue conformado por la máxima dirección y el comité de control.

#### **Implementación del Plan de prevención de riesgos**

Para evaluar la implementación del Plan de Prevención de Riesgos se tomaron las actas de las reuniones con los trabajadores, el inventario de riesgos y el Plan de prevención de riesgos comprobándose que el Plan de Prevención de Riesgos cumple con lo establecido la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República a partir del modelo establecido en su Anexo No. 2 y se aplicaron indicadores de eficacia del Plan de Prevención de Riesgos y cumplimiento de las medidas del Plan de prevención obteniéndose los resultados siguientes:

- En el Plan de Prevención de Riesgos se tuvo en cuenta los aspectos más relevantes identificados en el inventario de riesgos pero al identificarse incorrectamente ponen en riesgos el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad.
- Las entidades no tienen elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas, pero sí el de la entidad.
- No existe evidencia de la actualización del Plan de Prevención de Riesgos de forma sistemática ante los hechos relacionados con el Plan de Medidas derivado de las acciones de control ejecutadas.

- No existe evidencia de los planes de trabajo anual elaborados por cada una de las áreas de trabajo con las acciones a realizar.
- Los planes de trabajo mensual por áreas de trabajo no muestran acciones que se correspondan con las planificadas en el Plan de prevención de riesgos.
- Se evalúa de Malo la eficacia del Plan de Prevención de Riesgos en ambas entidades al resultar porcentos inferiores en los criterios establecidos. (menos del 60 por ciento).
- Se incumple con el criterio de eficacia del cumplimiento de las medidas del Plan de prevención en ambas entidades ya que los porcentos resultaron por debajo del 40 por ciento mínimo establecido.

## CONCLUSIONES.

Teniendo en cuenta la existencia de incumplimientos de la legislación vigente que denota ineficiencia e ineficacia en el control y administración de los riesgos en el proceso de actualización del Sistema de Control Interno que lleva a cabo las entidades objeto de revisión de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60 de 2012 de la CGR se evalúa de **Malo** el grado de implementación del componente Gestión y prevención de riesgos en las entidades, sustentados en las siguientes deficiencias:

- No existe evidencia de la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos específicos a los trabajadores y la valoración de los mismos, además no tienen elaborada las estrategias de trabajo del quinquenio.
- En la entidad presupuestada los objetivos específicos no están abiertos por áreas de trabajo, propiciando que exista un descontrol de los recursos materiales, financieros y humanos.
- La inventarización de los riesgos se realizó por área de resultados claves y no por los objetivos específicos del puesto de trabajo, ni se le dio la participación de los trabajadores en esta etapa. No logrando identificar la totalidad de los riesgos sobre los diferentes procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

- No se estimaron los valores de los riesgos cuantitativos y cualitativos, en determinación de su impacto financiero o no financiero.
- No existe evidencia documental en ambas entidades de la participación de los trabajadores el diagnóstico de los riesgos, siendo la máxima dirección y el comité de control los que conforma el diagnóstico de los riesgos, sin ser discutidos por los departamentos que correspondan.
- En el Plan de Prevención de Riesgos se tuvo en cuenta los aspectos más relevantes identificados en el inventario de riesgos pero al identificarse incorrectamente ponen en riesgos el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad.
- Las entidades no tienen elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas, pero sí el de la entidad.
- No existe evidencia de la actualización del Plan de Prevención de Riesgos de forma sistemática ante los hechos relacionados con el Plan de Medidas derivado de las acciones de control ejecutadas.
- No existe evidencia de los planes elaborados por cada una de las áreas de trabajo con las acciones a realizar.
- Se evalúa de Malo la eficacia del Plan de Prevención de Riesgos en ambas entidades al resultar porcentos inferiores en los criterios establecidos. (menos del 60 por ciento).
- Se incumple con el criterio de eficacia del cumplimiento de las medidas del Plan de prevención en ambas entidades ya que los porcentos resultaron por debajo del 40 por ciento mínimo establecido.

#### **RECOMENDACIONES.**

Incrementar la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones por parte de los directivos sobre los puntos clave de la Dirección, donde se manejen criterios de colaboración y se logre la pertinencia de sus procesos.

Elaborar las estrategias de control sobre la base de integración de las mismas a los objetivos, metas, planes, políticas, procedimientos y otras reglamentaciones vigentes para la actividad de la Dirección de Economía y Planificación.

Elaborar el expediente de Riesgo en correspondencia con las áreas, departamentos o actividades, y que estos contengan la documentación necesaria que norme y oriente el desarrollo de los procesos de identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos.

Aplicar políticas internas en la entidad orientadas al perfeccionamiento del SCI que no contradigan las regulaciones establecidas por el MFP y la Contraloría General de la República.

Establecer los objetivos de control que se correspondan con los objetivos estratégicos propuestos por la Dirección y los más particulares por áreas, departamentos y actividades.

#### **GENERALIDADES.**

En conformidad con lo establecido en las normativas vigentes para la evaluación del componente Gestión y prevención de riesgos los resultados expuestos en este informe discutidos con el Consejo de Dirección y comunicados al resto del personal para su análisis y aprobación.

Se expresa el agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y trabajadores de las entidades por la colaboración brindada y a los evaluadores en el desarrollo del presente trabajo.

Fraternalmente,

Roxana Peralta Valdivia

Auditora

No. Registro 9570