

CENTRO UNIVERSITARIO "JOSE MARTÍ PÉREZ"

SANCTI SPÍRITUS

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: Implementación del componente Administración de
Riesgos en la Unidad Oro Negro de Cabaiguán de la
Sucursal Cubalse SS**

AUTORA: Sahylis Díaz Rodríguez

TUTOR: M Sc. Rafael E. Viña Echevarría

CURSO 2007-2008

AÑO 50 DE LA REVOLUCIÓN

RESUMEN.

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno que caracteriza hoy a la empresa socialista en Cuba, constituye una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta hacia la implementación del control interno, apoyándose en la administración efectiva del componente administración de riesgos. Por lo que se propuso como objetivo la elaboración de una metodología para la implementación del componente de riesgos, aplicable a las condiciones de la sucursal Cubalse en la unidad Oro Negro de Cabaiguán, que tiene como novedad el establecimiento de una metodología que propicia de manera sistémica, las relaciones entre los diferentes procesos y componentes de la administración de riesgos, que revela la lógica funcional de la Organización. En la fundamentación de la propuesta, en el diagnóstico de las situación actual de la entidad, así como en la elaboración de la metodología y su validación se han aplicado métodos, técnicas e instrumentos que han conducido los resultados a considerarla como una vía que permite perfeccionar las condiciones presentes de manera continua, avalando su pertinencia e impacto entre los gestores de los diferentes procesos que se dan en la misma, constituyendo esta su significación práctica.

INTRODUCCIÓN.

El control interno constituye para la empresa cubana una herramienta de organización, estructuración y control de los diferentes procesos que se dan en la misma y en manos de la dirección ha de convertirse en una filosofía de trabajo que debe ser extensiva al resto de los trabajadores, para de manera integral, perfeccionar el desarrollo de las actividades y operaciones que se ejecuten en la organización.

Su concepción está dirigida al control contable y administrativo, el cual incluye cada proceso y actividad que se desarrolle en la entidad, y las relaciones que se establecen entre estos, a partir de una visión integral y estratégica del desempeño de la gestión empresarial.

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.

La nueva concepción del control interno tiene como antecedente la reducida visión de concebirlo como un plan de acción orientado al cumplimiento de medidas para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas, reducido a las actividades económicas y otras a fines a las mismas y como un proceso operativo, que no prevé situaciones o manifestaciones de riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.

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 condicionada por un proceso de supervisión continua que estimule su transformación permanente.

A partir de los estudios realizados por las organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations), entre las que se cuentan: el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA), se ha derivado la nueva concepción del control interno como **un proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:**

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones;**
- **Fiabilidad de la información financiera, y**
- **Cumplimiento de las leyes y reglamentos.** (Cooper and Lybrand, 1996: 11-12).

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por 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 evaluar 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.

Este espectro interpretativo generó en diversos países y organizaciones empresariales un amplio número de problemáticas a solucionar de las cuales se

han derivado importantes investigaciones que han girado en torno al estudio y evaluación del control interno.

En el ámbito latinoamericano, existen varios estudios que profundizan en la temática del control interno, desde su integralidad, estructurándolo y reestructurándolo con la visión de lograr a través de él una mayor organización de los diferentes procesos y actividades que se desarrollan en las empresas. El caso más completo es la propuesta de Modelo Estándar de Control Interno para el estado colombiano, recogido y aprobado por la Ley 87 de 1993 y 489 de 1997 donde se fijan las políticas en materia de Control Interno con apoyo y coordinación del Consejo Asesor del Gobierno Nacional de las entidades del Orden Nacional y Territorial, Órgano Consultivo y se recomienda establecer y adoptar un Modelo Estándar de Control Interno para las entidades obligadas del Estado que permita desarrollar, implementar y mantener en operación el Sistema de Control Interno establecido en las leyes antes citadas. (MECI, 2005).

Otras manifestaciones de estudios de esta problemática en el área internacional, lo constituyen los modelos estratégicos orientados para mejorar la calidad de los procesos empresariales y mantener la efectividad del personal lo constituyen el COCO, COSO, COSO 1, COSO 2, COBIT, entre otros.

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, 2003, donde se establecen las prioridades para la implementación de sistemas de control interno, 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 Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, 2007, 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 de la RM 297, en un conjunto de carpetas y manuales.

En la tesis: Modelo para la evaluación integral del SCI de R. Viña, 2007, presentada en el evento antes mencionado, se revela la necesidad de la implementación del SCI, proponiendo un sistema de procedimientos, que desde la evaluación contribuyen al perfeccionamiento continuo del SCI. (Viña R. 2007).

Otro resultado científico expuesto en este evento, hace referencia al papel de la auditoría interna en la introducción de un modelo de control interno y de un estándar de auditoría sobre la base de la NTICS de Guillermo Woods, Sociedad de Auditoría, ANEC.

Reina Gómez Herrera, 2007 presentó una ponencia donde se propone una guía para evaluar el Control Interno de las TIC, sobre la base de los componentes y las normas en el COSO 1.

Sin embargo, en la literatura consultada no se aprecia evidencia de resultados científicos que expresen métodos, procedimientos o vías que contribuyan a la implementación de un SCI acorde con lo que establece su concepción estratégica.

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.

Esta cualidad del SCI de diseñarse a partir de la función de los riesgos, le confiere un marcado carácter estratégico que se expresa en la necesidad del control y supervisión continua.

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.

Algunos de los intentos de acercamiento a esta problemática lo constituyen trabajos científicos tales como el realizado por Micaela Garrido, 2007, con una propuesta para la identificación y evaluación del riesgo a partir de los resultados en la auditoría. María Abreu, 2007, consultora del BISE, propone una metodología para la implementación de la gestión de los riesgos. Julio A. Rodríguez de la UCLV, 2006, propone un procedimiento para el Inventario de los riesgos de Control Interno, su aplicabilidad en la empresa hotelera bajo régimen de Todo Incluido.

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.

En el estudio fáctico que caracteriza la presente investigación, se ha podido constatar en la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus, entidad objeto de investigación, que el control interno se manifiesta:

- En la necesidad de implementar un SCI sobre la dinámica de la nueva concepción establecida en la RM 297 de 2003.
- Los pasos que se han dado en materia de control interno han quedado en la elaboración de manuales de políticas, organización y procedimientos.

- Los diagnósticos efectuados no revelan resultados que evidencien la realidad de la Sucursal.
- No se aprecia una disposición por parte de directivos, ni la suficiente preparación de los trabajadores que contribuya al diseño e implementación de un SCI adecuado a las condiciones de la Corporación.

En correspondencia con estas manifestaciones se propone investigar como **problema científico** el insuficiente proceso de implementación del SCI adecuado a las condiciones de la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus.

De acuerdo con la problemática planteada y las manifestaciones expuestas, que se sintetizan en el problema propuesto, se define como **objeto de investigación** el proceso de implementación del Sistema de Control interno de la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus.

El **objetivo de la investigación** se corresponde con la elaboración de una metodología para la implementación del componente administración de riesgo en la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus.

En tal sentido el **campo de acción** se define como el proceso de administración de los riesgos en la Corporación CUBALASE S.A, Sucursal Sancti Spíritus.

La **hipótesis** de investigación supone el perfeccionamiento continuo del SCI si se propone una metodología para la implementación del componente de administración de riesgo en la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, transformar el objeto y probar la hipótesis propuesta se establecen las siguientes **tareas** de investigación:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de control interno de acuerdo con las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los

antecedentes históricos por los que ha transitado y la necesidad de implementar un SCI acorde con las condiciones objetivas de la entidad.

2. Caracterizar el estado real que presenta el proceso de implementación del componente administración de riesgos en las condiciones de la Corporación CUBALSE S.A, sucursal Sancti Spíritus, de modo que permita la justificación de las manifestaciones detectadas.
3. Elaborar una metodología para la implementación del componente administración de riesgos que revele las insuficiencias en el SCI de la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus.
4. Corroborar los resultados obtenidos en la implementación del componente administración de riesgos en la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus.

La problemática planteada se identifica con todos los procesos y actividades que se desarrollan en la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus, tomando como muestra los procesos operativos que se desarrollan en la unidad Oro Negro Cabaiguán.

Los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, que la autora ha seleccionado, son diversos

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, de acuerdo a su implementación 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 presentes en la implementación del SCI con sus

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

- De lo abstracto a lo concreto, en el estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomando las ideas positivas de cada una de ellas, respecto al control interno y sus componentes y llegar a establecer una posición con relación a la problemática actual que se presenta.
- 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 la administración de los riesgos en las condiciones de la entidad.

Del nivel estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que posibilitó la selección de técnicas para elegir la muestra y las variables a medir en la investigación, así como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la razonabilidad de los resultados, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio. También se aplicó el cálculo porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados.

Se utilizaron las tablas bivariadas, gráficos y otros instrumentos estadísticos, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de expertos. Se aplican además, técnicas específicas relacionadas con la identificación de los riesgos, su medición, evaluación (frecuencia de Prouty y criterio de gravedad) para la confección de la matriz de riesgo, entre otros. Los respectivos instrumentos fueron seleccionados y elaborados por la autora de la investigación.

De acuerdo con esta metodología, el aporte práctico del estudio está dado por la aplicación de una metodología que permita implementar el componente administración de riesgo en la entidad seleccionada para determinar las insuficiencias del SCI y en la propuesta de elementos organizativos que contribuyen a perfeccionar dicho proceso.

La novedad científica radica en la propuesta de implementación, a partir de supuestos metodológicos, del componente de administración de riesgos del SCI en la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus, de forma sistémica y totalizadora reflejando razonablemente la realidad presente.

El informe de investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo 1. En este capítulo se realiza una fundamentación teórica del estudio de los antecedentes históricos del proceso del control interno. Se expone el nuevo enfoque del control interno desde una concepción integral. El SCI y el proceso de implementación del componente administración de riesgo.

Capítulo 2. Se expone una caracterización de la Corporación CUBALSE S.A, Sucursal Sancti Spíritus, donde se expresan las causas que motivan las insuficiencias en la administración de los riesgos, así como la fundamentación de la metodología para su implementación.

Capítulo 3. Se exponen los resultados de la implementación del componente administración de riesgos a través de los resultados donde se argumentan las variables y categorías seleccionadas para su realización.

Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones, además de la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos acerca del Sistema de Control Interno en la actividad empresarial cubana.

1.1. Antecedentes históricos del Control Interno.

Las funciones del control interno, tal y como se manifiestan desde inicios de la década del noventa, eran prácticamente desconocidas hace unos cien años. Sin embargo queda claro que algunas medidas de control interno implementadas en algún momento por los hombres de negocios antiguos han sido descritas en la historia de la humanidad. Siendo cierta la afirmación de Collins y Valin al manifestar que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad. (Collins y Valin. 1979).

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

Los romanos cumplían en aquellas épocas tan antiguas uno de los requisitos inherentes a todo sistema de control interno, como el de la división de responsabilidades. Mientras que la autorización de los gastos y de los impuestos era de responsabilidad del senado romano, los fondos eran custodiados por los administradores de la asamblea legislativa.

En época de los Médicis, en el siglo XV, estos introdujeron un control sobre las cantidades de materias primas puestas en fase de fabricación, en sus fábricas de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. Como se aprecia el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX. (Cañibano L., 1983).

El crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones

técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, han propiciado una evolución en la concepción del control interno. (Meigs W. B., 1971).

Dado que prácticamente cualquier tipo de decisión tomada por la dirección se basa, en información contable y de gestión (cuantitativa y cualitativa), el control interno tiene entre otros cometidos el proporcionar seguridad razonable de que los informes contables y de gestión son confiables.

Si cualquier tipo de decisión tomada por la dirección se convierte en política de la empresa, como dice Almela, para hacerla efectiva hay que trasmitirla a toda la empresa y debe ser respetada de forma consistente, entonces los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la empresa. (Almela B., 1988).

Dussaulx expresa que en Gran Bretaña y Estados Unidos, primeros que el resto de Europa, poco antes de la segunda guerra mundial, la dirección empresarial empezó a tomar conciencia de que la vigilancia organizada y estructurada e independiente podría ser necesaria en base a la complejidad creciente de los fenómenos económicos y administrativos, y a la cada vez más creciente delegación de las responsabilidades. (Dussaulx A., 1972).

Por lo que después de la segunda guerra mundial, las empresas que disponían de una creciente capacidad de producción, frente a un mercado con riesgos de limitar sus ventas, se dieron cuenta que era necesario, incrementar su eficiencia operativa. Siendo el momento en que la dirección comienza a percatarse que por el conocimiento global y profundo que los auditores internos tienen de la empresa pueden aportar ideas para mejorar la eficacia empresarial.

En la literatura profesional desde hace muchos años se viene reconociendo la importancia del control interno para la administración y para los auditores externos independientes y estatales, Kell, Boynton y Ziegler, 1995, refieren que una publicación del año 1947 del American Institute of Certified Public Accountants

(AICPA) titulada Internal Control citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- La verificación y revisión inherente a un buen sistema de control interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.
- Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene el apoyo de un buen sistema de control interno del cliente.

Posterior a la publicación citada la importancia del control interno ha seguido creciendo tanto para la gerencia empresarial como para los auditores.

En los Estados Unidos de Norteamérica en 1977 fue aprobada una Ley sobre prácticas de corrupción, conforme a la cual la administración de la Ley de mercado de valores de 1934, estaba obligada a cumplir con ciertas normas contables encaminadas a evitar sobornos, independientemente que operaran fuera de Estados Unidos. Dentro de las normas contables se establecía mantener un sistema satisfactorio de control interno. Esta Ley la administra la comisión de valores (SEC), y los administradores que no cumplen con lo dispuesto estarán sujetos a multas, castigos, y/o prisión.

Diez años más tarde, la National Commission on Financial Reporting Treadway Commission (Estados Unidos) volvió a enfatizar la importancia del control interno para reducir la incidencia de información financiera fraudulenta.

Durante varios años, al consultar a diferentes autores sobre la definición de control interno, se aprecia cierta falta de uniformidad a pesar de que en la mayoría de los casos se ha tomado como referencia la definición de control interno dada por los organismos con reconocida autoridad en la materia entre los que se encuentra el

AICPA. La definición de control interno que da el AICPA ha pasado por diversas revisiones, evolucionando y ganando en profundidad en cada una de ellas.

A continuación se muestran diferentes definiciones sobre control interno antes de llegar a la que prevalece en los inicios de este siglo:

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

Por su parte Holmes considera el control interno como **una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa.** (Holmes W., 1970:3).

Gómez Morfin define: **El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.** Esta definición ha sido asumida por el Instituto de Auditores internos de México. (Gómez J., 1968:22).

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

relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. (AICPA, 1947:320).

No es muy diferente la definición adoptada por Meigs, Larsen y Meigs derivada de la emitida por el AICPA en 1947, donde subrayan sobre el control interno: **Todas las medidas usadas en un negocio para los propósitos de: Salvaguardar sus recursos de ser desperdiciados, infrutilizados e ineficientes; promover seguridad y fiabilidad en la contabilidad y en los datos de las operaciones; animar y medir el cumplimiento de acuerdo a la política de la compañía y juzgar la eficacia en todas las divisiones del negocio.** (Meigs, Larsen, Meigs, 1977:10).

Luego la interpretación de una mayoría de autores que han definido el control interno pudiera transcribirse como el conjunto de medios, medidas organizativas y procedimientos establecidos para proteger los bienes patrimoniales, promover la eficiencia en el trabajo de los empleados y asegurar el cumplimiento de las políticas y directivas constitucionales.

Queda claro que desde la definición de 1947 los autores han reconocido que el control interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. En esta y cada una de las definiciones posteriores se cubre el control interno contable y administrativo y dejan espacio para que otros elementos de la dirección, compartan con el control interno el rol de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados.

En la publicación del SIAS, núm. 1 (1983) del Institute of Internal Auditors consideran que el control interno...**es toda acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzados. La dirección planifica, organiza y dirige la ejecución de las acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los objetivos y metas se logren. Así, el control es la consecuencia de una apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia.** (IIA, 1983).

En Cuba, el otrora Comité Estatal de Finanzas, actual Ministerio de Finanzas y Precios lo define como: **El conjunto de medidas destinadas a:**

- **Proteger los recursos contra los desperdicios, fraudes y el uso indebido e ineficiente;**
- **Promover la exactitud y la confiabilidad de los registros contables;**
- **Alentar y medir el cumplimiento de las disposiciones de los organismos estatales que le atañen y de la política, normas e instrucciones de sus organismos ramales, uniones y la propia entidad;**
- **Evaluar la eficiencia de las operaciones;**
- **Coadyuvar a que la información que se brinda a la administración sea correcta y veraz.**

Entre las definiciones que han prevalecido con el paso del tiempo se encuentra la que considera los controles internos contables como **el medio por el que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general de los negocios, están de tal manera establecidos que ninguno de los procedimientos se encuentra bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino que, por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del efectuado por otro empleado.** (Montgomery H., 1949:65).

Después de esta breve referencia histórica sobre control interno, se plantea en segundo lugar, un estudio sobre Control Interno basado en las nuevas tendencias y su impacto en la Gestión Pública, enfatizando en los Informes COSO, COCO y Resolución 297-03 del MFP de Cuba.

1.2. Concepciones teóricas acerca del Control interno como instrumento de gestión estratégica empresarial.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, sin estar claramente definido como dice la firma Cooper & Lybrand, en leyes, normas o reglamentos. (Cooper and Lybrand, 1996).

El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

Después del estudio realizado por la comisión COSO, y a propuesta de esta, el enfoque de la definición de control interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación internacional.

Este estudio define el control interno como:”**un proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:**

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones;**
- **Fiabilidad de la información financiera, y**
- **Cumplimiento de las leyes y reglamentos.** (Cooper and Lybrand, 1996: 11-12).

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por 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.

Los controles son más efectivos cuando están incorporados a los procesos y se integran como parte inseparable de la actividad.

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,

si no de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de evaluar 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 hacer frente a todos y cada uno de ellos.

La frase, **destinado a garantizar razonablemente a la dirección**, manifiesta que no se puede esperar que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos. Los controles sólo dan cierta seguridad pero no constituyen un elixir, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones, para poder garantizar la consecución de los objetivos.

La parte más importante de la definición COSO es **que se alcanzaran los objetivos**. Ya que los controles internos no pueden ser elementos restrictivos sino que posibiliten los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. Y que no se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión. A lo que se añaden los objetivos vinculados con la Estrategia. De esta manera se valorizan las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y los convierte en responsabilidad de todos.

Esta concepción del control interno es de un impacto significativo en la **Gestión Pública** si se parte de la comprensión de la **definición de Gestión como el logro de la Misión, o el cumplimiento de los Objetivos**. Esto lleva a revisar los términos misión y objetivos.

Se entiende por misión el cumplimiento de una tarea encomendada a alguien. Y la tarea encomendada a las personas, o a las empresas es la de contribuir al mejoramiento de la colectividad o de la sociedad.

El objetivo es el fin de los productos o procesos, el punto donde se debe llegar. Y debe entenderse como el fin de nuestros productos el cliente o la gente.

La Gestión está relacionada con los resultados o logros y no con el trabajo o las actividades desarrolladas, abarca los resultados, los productos y los recursos utilizados para alcanzar esos resultados. La gestión es acertar, es lograr.

Debe entonces entenderse como gestión en la administración pública la modificación que se logra en la sociedad por la inversión realizada, no puede confundirse con ejecución de presupuestos o con ejecución de gastos. La gestión no se mide por el número de cosas que se hagan, o por el número de pesos que se gasten. **La Gestión Pública se mide por el impacto que se logre en la comunidad o por el mejoramiento de ella. Es el logro de los objetivos propuestos.**

Es precisamente el control quién conduce, de manera razonable, a alcanzar esos objetivos con eficiencia y eficacia. Para ello es fundamental que los objetivos estén bien definidos y derivados en cada nivel de responsabilidad y que los elementos del control cumplan su cometido.

Elementos del Control Interno

Con la concepción de sistema integrado que el informe COSO brinda, al igual que la Resolución 297, se identifican cinco elementos de control interno interrelacionados entre sí, y que intervienen en todos los aspectos de una organización. Sí alguno de los elementos es más fuerte puede compensar las deficiencias que existan en otras áreas.

Los cinco elementos de control interno son:

1. El ambiente o entorno de control
2. La evaluación del riesgo
3. Las actividades de control
4. Información y comunicación

5. Supervisión

El ambiente de control

El ambiente de control influye sobre el grado de conciencia que tiene el personal al respecto. El control interno está en función de la integridad y capacidad del personal de la entidad. La eficacia de los controles está en correspondencia con la ética y los valores de las personas que los crean, administran y supervisan. Por lo tanto la integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control.

Los elementos que integran el ambiente o entorno de control son:

1. La integridad y la ética.
2. Competencia profesional.
3. La responsabilidad del consejo
4. El estilo y filosofía gerencial
5. La estructura organizativa
6. Delegación de poderes y responsabilidades.

Evaluación del riesgo

Las entidades económicas, cualquiera que sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen interno y externo. La evaluación del riesgo constituye la identificación y análisis de dichos riesgos para lograr la consecución de los objetivos, y constituye la base para gestionar el riesgo. Aunque para crecer la organización debe asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar los riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias. Según Bernens, la grieta pequeña más grande en la armadura corporativa es la dirección de Riesgos. (Bernens, R., 1997).

Las condiciones que pueden convertirse en factores de riesgo son múltiples, pudiendo mencionarse entre otras: Progresos tecnológicos, cambios en el entorno operativo, nuevas líneas de producción o de prestación de servicios,

redimensionamiento de la entidad o ajuste de plantilla, personal nuevo, crecimiento rápido, nuevos sistemas de información, etc.

La evaluación del riesgo debe ser un proceso continuo y básico para la organización, debe estar orientado hacia el futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos a los que se puede exponer, para que pueda adoptar las medidas oportunas. Lo importante no es utilizar una determinada metodología para evaluar los riesgos, sino convertir la evaluación del riesgo en parte natural del proceso de planificación de la entidad.

Las actividades de control

Las actividades de control deben estar integradas en el proceso de evaluación del riesgo. Una vez identificados los riesgos la entidad desarrolla las actividades de control, para garantizar las medidas necesarias para hacer frente a los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos.

Las actividades de control se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

Estas actividades están relacionadas con las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben quedar en la medida de lo posible segregadas y diferenciadas. Este es el mecanismo de control interno más efectivo, su ausencia puede ser una de las mayores fuentes potenciales de problemas de control.

El riesgo de que puedan ocurrir errores o irregularidades en la ejecución y registro de las transacciones disminuye si las diferentes partes que componen el proceso se realizan por diferentes personas.

La dirección analiza los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores, con los presupuestos, con los resultados de los “competidores”, pues

está información si es oportuna y apropiada constituye la base para la correcta toma de decisiones. Es muy importante para la consecución de los objetivos.

El conteo físico de los activos y la comprobación de los resultados con los registros de control constituye una medida de control que puede influir significativamente en la consecución de los objetivos tanto de información financiera como de operaciones (protección de los activos, seguimiento de los volúmenes de los activos cuando no existen registros que permitan el seguimiento directo).

Los mecanismos de seguimiento del proceso de información son comprobaciones realizadas para asegurarse de la existencia, exactitud, totalidad y autorización de las transacciones registradas. Dentro de estos controles se incluyen las acciones correctivas a tomar cuando se detectan incumplimientos y los controles generales y programados.

Los controles generales incluyen la seguridad física de los equipos y la información, controles de acceso a las informaciones acumuladas en las bases de datos, controles sobre el "software" y controles de operaciones de procesos de datos (tanto de software como manuales). Los controles programados son los controles sobre el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y los controles de las aplicaciones.

Otro mecanismo los constituye la gestión de funciones de actividad. Este tipo de control está constituido por las revisiones de los resultados obtenidos en una actividad por parte de los responsables correspondientes y a niveles sucesivamente más altos. Debiendo consolidar esa información e informar sobre los resultados a los niveles más altos de dirección.

Los Indicadores de rendimiento expresan el análisis combinado de conjuntos de datos operativos o financieros y la puesta en marcha de acciones correctivas. Estos indicadores pueden utilizarse para la toma de decisiones operativas, pero pueden tener efectos en la información financiera

Información y comunicación

Actualmente no se concibe la gestión de una entidad sin sistemas de información, integrado por el sistema contable, el sistema estadístico, y la información para la gestión, en el caso de esta se incluye entre otras: Planes, informes y análisis de la ejecución de los planes, evaluaciones del cumplimiento de los objetivos, flujo de ideas, intercambio de información, comunicación abierta dentro de la organización, comunicación efectiva con el exterior, análisis de actividades e indicadores , informes de auditorías internas y externas, etc.

Hay que tener en cuenta que cuando los informes que reciben los directivos son voluminosos y exigen revisar demasiados datos para extraer la información necesaria, en tales casos hay comunicación pero la información está presentada en una forma que la gente no puede utilizar o no utiliza real y efectivamente.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la dirección de que las obligaciones en materia de control son esenciales. Asimismo conocer su papel en el sistema de control interno, así como sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Necesita saber cuál es su lugar en el sistema más amplio para reconocer un problema o determinar una causa, así como para desarrollar acciones correctivas.

A través de toda la organización el libre flujo de ideas y el intercambio de información son fundamentales. Los que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para una comunicación abierta y efectiva está fuera de los manuales de políticas y procedimientos, depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección. Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se

limitaran a apoyar las ideas de labios para afuera y después adoptarían medidas para los empleados que saquen a la luz cosas negativas. En entidades mal gestionadas se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con el exterior. Lo que contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización. Por otro lado la información suministrada por entidades externas contiene con frecuencia datos importantes sobre el sistema de control interno. Si los clientes reclaman a menudo sobre la calidad de un producto o servicio, es evidente que los procesos de control de calidad no están funcionando bien.

Los auditores internos y externos tienen una perspectiva más amplia para analizar los controles internos por lo que los informes de auditoría pueden suministrar información importante sobre las deficiencias del sistema de control, y proponer recomendaciones para corregirlas.

Supervisión

La supervisión como un proceso continuo es muy importante, pues en la medida que los factores internos y externos van cambiando, los controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de ofrecer a la dirección la razonable seguridad que ofrecían anteriormente. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

En la medida que las actividades continuas o recurrentes sean más importantes, menos necesidad habrá de actividades específicas y esporádicas. Si se hace énfasis en las actividades día a día permite ir ajustando los controles a las necesidades y aumentando su eficiencia y efectividad, construyendo desde dentro,

más que añadiendo controles para solucionar los problemas que se vayan presentando.

Entre las actividades de supervisión continua o recurrente se pueden mencionar:

- Canales abiertos para que la gerencia reciba ideas e información de los trabajadores referente a los sistemas en sí mismos o sobre su funcionamiento.
- Revisión sistemática por parte de la unidad de auditoría interna de aspectos administrativos de cumplimiento, operativos, con información sobre las debilidades encontradas, recomendaciones de mejora y seguimiento de su implantación.
- Revisión anual de los sistemas de control interno por parte de los auditores externos con el alcance requerido a efectos de una auditoría externa.
- Comunicación sistemática o esporádica con terceros, clientes, proveedores, entidades financieras, organismos reguladores, etc. De esa comunicación se pueden derivar observaciones y comentarios de control en todos sus aspectos.

Es conveniente que además de las actividades de evaluación continua se realicen evaluaciones de los sistemas de control interno dirigidas fundamentalmente a evaluar su efectividad. La efectividad de los controles de supervisión sistemáticos también debe incluirse dentro de las evaluaciones específicas.

En las unidades de negocio, departamentos, deben realizarse auto exámenes de control interno, también puede intercambiarse personal al mismo nivel de dirección situados geográficamente en lugares diferentes, otras veces se utiliza a los auditores internos o a los auditores externos.

Con relación a la información sobre las deficiencias de control interno hay que tener en cuenta todas las posibles implicaciones, así como una clara definición de las deficiencias que son importantes o no para ser informadas a partir de una evaluación de las causas y consecuencias de la deficiencia observada, así como su relación con los objetivos y riesgos de la entidad.

Otro aspecto crítico es determinar quien debe ser informado de las deficiencias detectadas. Los responsables de áreas o departamentos deben ser informados de todas las deficiencias significativas observadas, del seguimiento dado y de las formas de resolución de las mismas.

Cuando las deficiencias han sido observadas mediante trabajos específicos de revisión (trabajos de la unidad de auditoría interna, revisiones esporádicas de control interno, resultados de auditoría externa,...etc.), la comunicación de las debilidades debe realizarse mediante informes específicos, contentivos de una descripción apropiada de la debilidad observada y de los efectos que se han derivado o pueden derivarse de la misma, de las posibles sugerencias o recomendaciones para solucionarla, así como la respuesta de los responsables sobre las acciones tomadas o a realizar para solucionar la incidencia, de tal forma que pueda hacer un seguimiento apropiado a posteriori.

La determinación de objetivos no es parte del control interno, es parte del proceso de gestión de las entidades, pero es una condición fundamental para integrar el proceso de control a los procesos de la organización.

Objetivos del sistema de control interno

Los objetivos del control interno de una organización están relacionados con:

- **Lograr un razonable grado de confianza en la consecución de los objetivos de la organización.**

Si se abren los objetivos en sus tres categorías o ámbitos: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y reglamentos, los objetivos del control interno siguen siendo los mismos. Sin embargo hay un aspecto de gran importancia que los diferencia, proporcionar un grado razonable de confianza. Esta frase clarifica a los objetivos del control interno, pues como ya se analizó anteriormente en el informe COSO, todo sistema de control interno tiene limitaciones inherentes propias.

Los objetivos del control interno se clasifican en:

- Objetivos relativos a las operaciones,
- Objetivos relacionados con la información financiera y,
- Objetivos de cumplimiento.

Objetivos de las operaciones

Los objetivos de las operaciones son la razón de ser de las entidades y van dirigidos a la consecución del objeto social. Representan la base de todo el proceso de elaboración de las estrategias y asignación de los recursos disponibles. Deben ser coherentes, realistas y medibles. Son un factor clave para la gestión y constituyen la base previa para el proceso de control.

Objetivos relacionados con la información financiera.

La información financiera fiable es una necesidad para la entidad tanto por su importancia para la gestión interna, como para las relaciones con el exterior: con las entidades que proporcionan financiación a través de créditos, los proveedores, los clientes, etc. Por tanto lograr una información financiera razonablemente fiable, es un objetivo fundamental a cumplimentar.

Con relación a la fiabilidad de los estados financieros hay cierta coincidencia a nivel internacional de aceptar como requisitos, el cumplimiento de los principios de contabilidad de general aceptación y las normas de valoración. Los requisitos para la fiabilidad de los estados financieros son:

- Principios de contabilidad aceptados y apropiados a las circunstancias.
- Información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.

- Presentación de hechos, transacciones y acontecimientos de tal forma que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

Algunos autores como Kell, Boynton y Ziegler| plantean que la estructura del control interno de una entidad incluye normalmente controles diseñados para asegurar la confiabilidad de los registros contables, y salvaguardar los activos. Y que en una auditoría de estados financieros se considera muy útil identificar los objetivos de control proponiendo para su utilización los siguientes: (Kell W., Bynton W., Ziegler R., 1995:143).

Validez: Todas las transacciones registradas representan eventos que efectivamente han ocurrido. Ninguna de las transacciones registradas es ficticia.

Totalidad: Todas las transacciones válidas se han registrado.

Propiedad de Registro o Contabilización correcta: Los detalles de transacciones se registran con precisión en documentos fuente y las transacciones registradas son debidamente valuadas, clasificadas, registradas y resumidas sobre base oportuna.

Salvaguarda: Los activos, los documentos no utilizados y los registros se conservan en áreas seguras y el acceso solo se permite con la autorización de la administración.

Control posterior o subsecuente: Los saldos registrados, para activos y pasivos se comparan con los activos y pasivos existentes a períodos razonables y se toman medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia que pudiera existir.

En los objetivos de control interno anteriormente descritos están contenidos además de los objetivos de control contable, los administrativos, ya que en la teoría como en la práctica, ambos tipos de control se yuxtaponen.

Objetivos de cumplimiento

Toda entidad debe desarrollar su actividad dentro del marco legal y de reglamentos que regulan las relaciones sociales (normativa mercantil, laboral, civil, financiera, medio ambiental,..etc.) Cada entidad debe establecer los objetivos de cumplimiento dentro de los cuales deberá moverse, pues el no cumplimiento de la legislación puede ocasionarle no solo problemas, sino que también puede afectar su prestigio e imagen.

En cuanto a la clasificación, anteriormente expuesta, sobre objetivos de control interno no se puede establecer una separación estricta, pues muchos de los objetivos de las diferentes categorías se interrelacionan y entrecruzan entre sí. La consecución de unos puede estar condicionada a la consecución de otros y en todo caso debe existir una estructuración coherente de objetivos clasificando los mismos por importancia y reconociendo las interconexiones y derivaciones de los mismos.

Una tarea importante del control interno, consiste en conseguir que exista un nivel apropiado de información sobre la consecución de los objetivos operativos. Los sistemas de información unen, por tanto, muy directamente a los objetivos operativos y de información financiera.

Hay coincidencia en la mayoría de los autores e instituciones que establecen las pautas a seguir sobre este tema, respecto a lo que consideran objetivos generales de control y aunque en la denominación de los objetivos no coinciden, el contenido en esencia es el mismo.

El Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) publicó en 1995 el Informe COCO, realizado por el Criteria of Control Board del CICA. El que es considerado por muchos como uno de los más innovadores análisis para el estudio del control publicado después del COSO. De igual forma que este resalta que solo se puede alcanzar una cierta seguridad de que los sistemas de control funcionen y apoyen la consecución de los objetivos.

A continuación se exponen algunas reflexiones sobre el Informe COCO y su enfoque innovador.

El informe COCO

El tema del COCO no es el control interno, sino el CONTROL con letras mayúsculas. Según este estudio el control son aquellos elementos de una organización, incluyendo sus recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas que tomados en su conjunto apoyan a las personas para la consecución de los objetivos de la organización (efectividad, fiabilidad, cumplimiento).

En este nuevo enfoque el control se basa más en las creencias y valores éticos de las personas que en normas y mecanismos de cumplimiento. El COCO le concede gran importancia al buen gobierno desarrollando como segundo tema del informe el papel de los consejos de administración desde la perspectiva del control.

Al igual que el COSO enfatiza en alcanzar razonable confianza en el cumplimiento de los objetivos en tres ámbitos a partir de que los controles funcionen.

Los elementos de control según COCO consisten en:

- Definición de Control
- Criterios de Control
- Agrupación de los criterios de control

A continuación se hace referencia a los dos elementos restantes:

CRITERIOS DE CONTROL

- Propósito
- Compromiso
- Capacidad
- Supervisión
- Aprendizaje

AGRUPACIÓN DE CRITERIOS

Propósito

- Los objetivos deben establecerse y comunicarse
- Los riesgos internos y externos deben ser identificados y evaluados
- Las políticas y la gestión de los riesgos deben establecerse, comunicarse y practicarse.
- Elaboración de planes de acción, los cuales deben ser comunicados e incluir indicadores de realización medibles.

Compromiso

- Valores compartidos
- Políticas y prácticas de recursos humanos consistentes con los valores éticos de la organización y la consecución de los objetivos.
- Autoridad, obligaciones y responsabilidad definidas claramente.
- Clima de confianza mutua que soporte el flujo de información entre las personas y su eficiente desempeño.

Capacidad

- Personal con conocimiento, habilidades y herramientas necesarios para apoyar la consecución de los objetivos.
- Los procesos de comunicación deben apoyar los valores y consecución de objetivos de la organización.
- Información relevante, suficiente y oportuna.
- Las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización deben ser coordinadas e integradas
- Las actividades de control deben diseñarse teniendo en cuenta los objetivos, los riesgos y los elementos de control interrelacionados.

Supervisión y aprendizaje

- Los entornos internos y externos deben supervisarse.
- La ejecución de los planes de acción debe supervisarse teniendo en cuenta las metas e indicadores identificados en los objetivos y planes de la organización.
- Los objetivos deben ser contrastados periódicamente.
- La información necesaria relacionada con los sistemas de información debe evaluarse tanto cuando cambian los objetivos como cuando se detectan deficiencias de información.
- Deben establecerse y realizarse procedimientos de seguimiento para asegurar los cambios.
- La dirección debe evaluar periódicamente la efectividad del control y comunicar los resultados a los responsables.

En la agrupación de criterios que se plantea en el Informe COCO puede observarse que están presentes las mismas consideraciones que se establecen en los elementos del control interno que define el Informe COSO.

La Resolución 297 de 2003 de Cuba

En el caso de la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, se define el control interno como: “El proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y e¹ resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas
- Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad

Los elementos del Control interno son coincidentes con los definidos en el Informe COSO, diferenciándose en la definición de control interno con la incorporación explícita en los objetivos del: “Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad”.

Otro aspecto a destacar en la Resolución 297 es el establecimiento para cada elemento de control de normas y criterios de evaluación esclarecedores para la implementación de los manuales de procedimientos de los sistemas de control interno en las diferentes entidades públicas cubanas.

El programa abarca un período de dos años, acompañado en una primera etapa de seminarios de formación para los consejos de dirección. En la segunda etapa las entidades mediante un cronograma escalonado deberán ir implementando estas nuevas definiciones del control y en la medida que avance este proceso irá contribuyendo a que el control del uso eficiente de los recursos se integre eficientemente al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas

1.3. La administración de los riesgos, como recurso de gestión en el Sistema de Control Interno.

Una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero ¡cuidado!, usted no puede evaluar algo que previamente no haya identificado, por tanto el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad. (CECOFIS, 2005).

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del

sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad internos y externos) como de la actividad. (RM 297, 2003, anexo No. 1).

Por tanto, se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad, y las estrategias para su logro. En este análisis deben considerarse aspectos como:

- a) Que la dirección tenga establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia. Estos objetivos debe tributar a la misión y visión de la entidad.
- b) 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.
- c) 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).
- d) 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.
- e) 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.
- f) Los objetivos específicos serán abiertos en todas las áreas logrando con ello el control de los recursos materiales, financieros y humanos con la misma intensidad y necesidad.
- g) Tener en cuenta en el diseño los objetivos específicos los ciclos de operaciones de la entidad, que 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.

Otro elemento esencial es que la entidad logre 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.

Componentes esenciales de la definición de riesgo

- Incertidumbre

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si se conoce con certeza lo que va a suceder no se estará corriendo ningún riesgo.

Existen inclusive ocasiones donde se conoce con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no se tiene certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

- Probabilidad

Es la proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otra definición es: Estimado de que un suceso ocurra o no.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda determina la posibilidad de realización del hecho o no.

- Nivel de riesgo

Como se ha indicado anteriormente, aún conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

Se entiende por frecuencia el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por severidad la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación de frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que se está analizando.

Por ejemplo, los accidentes del tránsito tienen generalmente una relación de alta frecuencia y baja severidad, pues por cada accidente de proporciones considerables suceden decenas de pequeños accidentes.

Por el contrario, los accidentes de aviación presentan una relación totalmente inversa, siendo riesgos de baja frecuencia y alta severidad.

- Peligro y azarosidad:

Cuando se revisan las diferentes acepciones de la definición de riesgo, se aprecia que en ocasiones se utiliza este término para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar el resultado de una situación en un momento dado.

Es decir, se puede definir el peligro como la causa primaria que da lugar a una pérdida en una situación dada, mientras que la azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementan o disminuyen) el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.

- Factores físicos y factores morales:

Estos factores pueden ser clasificados como físicos o morales.

Los factores físicos son aquellos que tienen relación con las características físicas del riesgo: el tipo de construcción, la cercanía al mar, los sistemas automáticos de detección y extinción de incendio, los sistemas de protección, etc.

Clasificación de los riesgos

En el estudio de los riesgos, es necesario establecer la clasificación de éste, para ello se toman criterios uniformes de diferentes autores:

- Riesgos estáticos y dinámicos:

Riesgos Estáticos: Están conectados con pérdidas causadas por la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano y que resultan una pérdida para la sociedad.

Riesgos Dinámicos: Están asociados con cambios de los requerimientos humanos y mejoramientos en la maquinaria y la organización.

- Riesgos fundamentales y particulares:

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 son: 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 y No Financieros:

Riesgos Financieros: El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios.

Riesgos No Financieros: Por el contrario, aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios son considerados riesgos no financieros.

Teóricamente, sólo aquellos riesgos susceptibles de una valoración económica en términos monetarios pueden ser asegurados.

- Riesgos puros y especulativos:

Riesgos Puros: Es aquel que implica una posibilidad de pérdida y que en el mejor de los casos genere una situación donde no se gane, sino que se mantenga 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, compra de nuevos activos, etc.

Identificación del riesgo

La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida.

Para conocer un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la identificación de riesgos, se debe asumir el punto de vista más amplio posible. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar, sino también tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada. Es decir, se debe reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

Esta tarea requiere de un conocimiento exhaustivo de todas las instalaciones y del proceso operativo de la entidad. Un inadecuado conocimiento de la entidad conlleva a una incorrecta identificación de los riesgos.

El gerente de riesgos debe ser capaz de analizar la actividad que se realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso. Asimismo, debe estudiar la interrelación de las actividades propias con la de entidades ajenas que influyen o pudieran influir con su empresa, ya sea por una relación comercial, la vecindad u otra causa.

Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de una pérdida. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, ya que los riesgos siempre se relacionan con éstos.

En correspondencia con los aspectos analizados de la etapa de Identificación se define ésta como: **Análisis y caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que los originan.** (CECOFIS, 2005).

Para poder desarrollar la actividad de la identificación de riesgos existen herramientas, tales como:

- Cuestionarios.
- Organigramas.
- Diagramas de flujo.
- Estados financieros.
- Manuales.
- Inspecciones.
- Entrevistas.
- Contratos.
- Proyectos.
- Inventarios.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. (RM 297, 2003, anexo No. 1).

Un elemento necesario para el cumplimiento de esta norma, es establecer en la organización un sistema integral que permita una adecuada administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución. Dicho sistema debe contener parámetros que propicien detectar el riesgo, medir la importancia y probabilidad de ocurrencia del mismo, y monitorear y limitar su efecto sobre los objetivos y metas.

Además, y como parte de este sistema integral, deben establecerse mecanismos que permitan identificar los tipos de riesgos que son controlables por la entidad y cuáles no los son. En el caso de riesgos no controlables se debe decidir, si se aceptan dichos riesgos, o bien si se elimina o se reduce el nivel de actividad de aquella parte de la entidad donde estos riesgos existen.

El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

Estimación del riesgo

Se define esta etapa como la cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la empresa y expresada en términos monetarios. (CECOFIS, 2005).

Tiene como objetivos fundamentales:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la empresa.
2. Obtener la información necesaria que ayudará a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

De acuerdo al primer objetivo que hace referencia a la importancia relativa de los riesgos, se deben tener en cuenta todas las circunstancias que influyen sobre éstos, así como todos los aspectos cualitativos y cuantitativos que realmente sean relevantes para el riesgo que se está evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de los riesgos y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar.

Por todo lo expresado anteriormente se subraya que la etapa de evaluación de riesgos es muy importante, ya que, te permite discriminar la información generada en la fase de identificación y colabora a establecer las prioridades de solución.

Esta etapa es la conocida como análisis de riesgos. Una vez que los riesgos han sido identificados, debe ser determinado el impacto potencial que la ocurrencia de los mismos podría tener en la entidad, así como las probabilidades de tal ocurrencia.

De la propia importancia de la etapa se desprenden dos acciones fundamentales que el Administrador de Riesgos debe llevar a cabo, como son: medir y jerarquizar los riesgos.

1. Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.
2. Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos, de esta forma se puede determinar, cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de unas atenciones inmediatas y cuáles los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

Una vez medidos y jerarquizados los riesgos, el Administrador debe analizar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Con qué frecuencia ocurren las pérdidas?
- ✓ ¿Cuánto pueden atentar contra la estabilidad económica de la empresa?
- ✓ ¿Qué tan graves pueden ser?
- ✓ ¿Qué se busca con este proceso de reflexión?

✓ ¿A qué dimensiones se está refiriendo?

La evaluación de los riesgos se relaciona con la frecuencia y severidad de los mismos. Este trabajo se basa tanto en el estudio de las condiciones físicas del riesgo como en los datos estadísticos de experiencias previas o en análisis teóricos de probabilidades y será objeto de estudio más adelante.

En este proceso de reflexión el Administrador de Riesgos se está refiriendo a dos dimensiones fundamentales, que son: severidad y frecuencia.

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. (RM 297, 2003, anexo No. 1).

Una vez identificados los riesgos al nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia
- Una valoración de la pérdida que podría resultar

Métodos de evaluación de riesgos

El Administrador de Riesgos cuenta con un conjunto de métodos para la evaluación de los riesgos, tales como:

1. Método del criterio de frecuencia de Prouty:

Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se agrupan con arreglo a los siguientes criterios:

- Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede).

- Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.
- Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

2. Método del criterio de Gravedad o financiero:

Este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad. Los riesgos se agrupan con arreglo a los siguientes criterios:

- Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y este lo asume.
- Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
- Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

Todos estos criterios de severidad y frecuencia expresadas en los métodos de evaluación de riesgos no son completamente válidos sino están sustentados por un análisis objetivo de la situación financiera real de la entidad, en el cual no solo el Administrador de Riesgos debe participar, sino todo el grupo directivo de la entidad para tomar la decisión más precisa y objetiva posible.

Determinación de los objetivos de control

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo- beneficio.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica:



Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio. El objetivo se genera y enuncia tomando la versión negativa de la amenaza y convirtiéndola en una declaración positiva de deseo, es decir, analizando qué puede ocurrir incorrectamente y qué me propongo para que no ocurra.

El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar, esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregarse) se estará en condiciones de analizar cuáles instrumentos me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho.

Los instrumentos que la organización utiliza para hacer cumplir sus objetivos de control se conocen como las técnicas de control. Las técnicas de control son el conjunto de mecanismos diseñados para minimizar un riesgo y son actividades que tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la entidad. Son ejemplos clásicos de técnicas de control una norma, un procedimiento, un programa de computación, una cerca perimetral, un agente de seguridad y protección, una alarma, un extintor de incendio, etc.

Por tanto, si la técnica de control no disminuye la exposición al riesgo es innecesaria a los efectos del sistema de control interno, y su utilización no contribuirá eficazmente al objetivo de control trazado.

Detección del cambio

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. (CECOFIS, 2005).

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno. (RM 297, 2003, anexo No. 1).

Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad; los que deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada. Se debe establecer la forma de que los cambios que se van efectuando en el proceso tecnológico, del personal, de estructura, se comuniquen a los trabajadores, se analice con aquellos afectados y el cambio se asuma como una transformación en el entorno de control que, necesariamente, propiciará nuevos riesgos.

Capítulo 2. Metodología para la implementación del componente administración de riesgos en la unidad Oro Negro de Cabaiguán de la Corporación CUBALSE SA, Sancti Spíritus.

En el presente capítulo se da cumplimiento a la segunda y tercera tarea científica, encaminada a la caracterización de la Corporación CUBALSE SA de Sancti Spíritus, y el estado que presenta la administración de riesgos en LA UNIDAD Oro Negro de Cabaiguán, a partir de la representatividad de tres de sus procesos fundamentales, asumidos como unidades muestrales.

Se fundamenta la metodología que se desarrollará en la implementación del componente de Administración de riesgo, asumiendo los fundamentos epistemológicos y los criterios metodológicos expuestos en las Resoluciones y normativas vigentes de los Ministerios de Auditoría y Control y Finanzas y Precios.

Para el logro de los objetivos de estas tareas se utilizan métodos teóricos y empíricos, así como técnicas e instrumentos que permitieron un diagnóstico pormenorizado, que refleja las insuficiencias que justifican la problemática, sobre la cual se elabora la metodología elaborada.

2.1. Estado actual que presenta la Corporación CUBALSE SA, Sancti Spíritus.

Desde su creación estuvo llamada a ser un valioso instrumento de apoyo a la Revolución en el desarrollo de las relaciones internacionales del país. Tuvo su origen en dos entidades estatales surgidas en el año 1962. Estas fueron:

1. RECUPERACIÓN DE VALORES DEL ESTADO.

Creada para recuperar y proteger los bienes de la nación, en manos hasta el 1ro. De enero de 1959 del capital yanqui y de la servil alta y mediana burguesía, que abandonaba el país para refugiarse en las faldas del imperio. Esa entidad era atendida directamente por el Consejo de Ministros, a través de la compañera Celia Sánchez Manduley.

Una importante misión de esta Empresa en su etapa inicial fue la defensa del Patrimonio Nacional. Para ello fue necesario seleccionar trabajadores especializados, confiables, honrados, revolucionarios y comprometidos con los nobles propósitos que se perseguían por la dirección del país, en esos momentos.

Fue necesario contar con expertos de diferentes esferas del arte para identificar y valorar muebles antiguos, pinturas, lámparas, joyas, adornos de oro y plata, porcelanas, cristalería, entre otros objetos.

Recuperación de Valores del Estado tenía la responsabilidad de dar a estos bienes los destinos que el Consejo de Ministros indicó al respecto; fueron los principales, el Patrimonio Cultural, el Plan de Becas y los hospitales.

2. EMPRESA DE SERVICIOS AL CUERPO DIPLOMÁTICO.

Nacida el 24 de mayo de 1962, por la Ley No. 1029. Su misión era prestar servicios al Cuerpo Diplomático acreditado en el país. Se subordinaba al MINREX. Esta empresa operaba con divisas, con moneda nacional y en moneda convenio para los países socialistas de entonces.

Se crean en esta etapa un Diplomercado en 41 y 23 y una Diplotienda en 5ta. y 42. Disponía de unas 400 viviendas para el servicio al Cuerpo Diplomático y se prestaban servicios de joyería, taller de decoraciones, servicentros, tintorería, y otros relacionados con el funcionamiento de las viviendas.

En 1971 fue creado el Departamento de Personal de Misiones para la selección y ubicación de los RRHH que requerían las embajadas. El personal se seleccionaba sobre la base de su laboriosidad, honradez, responsabilidad y compromiso con la Revolución.

A finales de la década del 60, la actividad básica de Recuperación de Valores del Estado había disminuido considerablemente, pues los bienes y objetos de valor eran cada vez menos.

Se hizo necesario asumir nuevas vías y se inicia así un proceso de comercialización en la zona del Caribe. El nombre Recuperación de Valores del Estado ya no era apropiado. Durante algunos meses se le llamó a ese conjunto de actividades: "PLAN DE DIVISAS".

En el 1er.Semestre de 1970, por indicación de la compañera Celia Sánchez, un grupo de compañeros dirigentes de Recuperación de Valores del Estado recibió la misión de proponer el nombre que debía llevar la empresa en esa nueva etapa de trabajo. Las propuestas fueron aceptadas y a partir de ahí, la empresa se llamó CUBALSE. Las cuatro primeras letras dejaban claro que se trataba de una entidad cubana y las demás, significaban que prestaba servicios al extranjero.

Fue propuesto un logotipo, con la forma del mapa de Cuba, que inicialmente tenía invertida la provincia oriental. Las dos palmas sobre la Habana, significaban que un valor importante era la cubana. En 1975, el logotipo se modificó y adoptó la forma actual. Ya a principios de 1970 se le empezó a llamar CUBALSE; mantuvo las funciones iniciales y asumió nuevas actividades comerciales.

FUSIÓN

El Diplomercado y la Diplotienda de la Empresa de Servicios al Cuerpo Diplomático, pasan a ser atendidos por CUBALSE a partir de 1970. Esto creó condiciones para la fusión de las dos empresas.

CONSTITUCIÓN OFICIAL DE CUBALSE

El 28 de noviembre de 1974, mediante la Ley NO. 1280, se creó oficialmente CUBALSE. En su Artículo Primero, la define como una empresa para la prestación de servicios a extranjeros, adscripta al Sector de Organismos Exteriores, que será identificad a todos los efectos legales con el nombre de CUBALSE. En la propia

Ley se dispuso además, que la Empresa de Servicios al Cuerpo Diplomático pasara a ser una dependencia de la Empresa CUBALSE. Comenzando sus operaciones como un organismo autónomo.

En 1996 se realizó el Primer Control Gubernamental a CUBALSE y se indicó pasar a una estructura corporativa, pues la existente no se correspondía con el desarrollo alcanzado, ni con las perspectivas de la misma.

En 1997 se adoptó una estructura corporativa y asume el nombre de Corporación de Comercios y Servicios CUBALSE S.A. A finales de 1998, CUBALSE es una Corporación integrada por una Sociedad Holding y 20 Sociedades Subsidiarias. Entre estas subsidiarias se encuentra la ubicada en la provincia de Sancti Spíritus (Anexo No. 1).

VALORES HISTÓRICOS

El amor y la fidelidad a la Patria, la honradez, la responsabilidad y la incondicionalidad ante la Revolución, son valores que han caracterizado a la masa trabajadora de CUBALSE. Los nuevos tiempos exigen el perfeccionamiento de estos valores.

El compromiso histórico, moral, patriótico y revolucionario ha de ser: cumplir nuestro sagrado deber de garantizar un comercio y servicio eficiente y eficaz, inmune a cualquier manifestación de corrupción y delito, que propicie el incremento del aporte a la Reserva y a partir de la satisfacción del deber cumplido, se esfuercen por ser cada día mejores.

La Corporación de Comercio y Servicios CUBALSE S.A. creada “Mediante Escritura Pública No. 1043 de fecha 4 de agosto de 1998; otorgada ante la Licenciada Carmen Pérez Díaz, Notario Público de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia; quedó constituida la Sociedad Mercantil “perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse, inscrita en el Registro de Sociedades Anónimas, en el libro 141, Folio 40, Hoja 9981, Sección Primera, Inscripción Primera; y en el

Registro Mercantil Primero de La Habana en el Libro 1196, Folio 30. Hoja 16813, Inscripción Primera, representada a través de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, (Anexo No. 1), perteneciente a la Sociedad Corporación Cubalse S.A., con domicilio legal en Carretera Central Km. 391, Banda Habana, municipio y provincia Sancti-Spíritus, Licencia para operar en CUC. No. G0457170000, Cuenta Bancaria en CUC. En la Agencia No. 63 del BFI, con No. 0300000002689021, Cuenta Bancaria en CUP. En la Sucursal 5241, BANDEC No. 0652401214500312, Teléfono: 28890, Fax: 28334.

MISIÓN DE LA SUCURSAL

Lograr la plena satisfacción de nuestros usuarios y clientes, mediante la realización eficiente y eficaz de los servicios de comercialización y ventas; de productos y artículos personales, productos para el hogar, equipos electrodomésticos y negocios automotores, mediante la ventas de piezas y accesorios, y servicios complementarios, así como la realización de una actividad gastronómica competitiva y de calidad, por profesionales altamente calificados, con grandes valores éticos y morales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL AÑO 2008

Para el año 2008 la Sucursal continuará desarrollando su trabajo y dará atención priorizada a un grupo de objetivos que permitirá resultados superiores a los alcanzados, los que se relacionan a continuación:

OBJETIVO No. 1: Lograr niveles en las ventas superiores a los 10,7 millones de CUC, incrementando la rentabilidad, reduciendo el índice de consumo de portadores energéticos y el gasto propio por CUC de ingresos en el periodo.

CRITERIOS DE MEDIDAS

- Se Logra crecimientos en las ventas en CUC superior al 9.2 % respecto al real del año 2007, que en valores representa 907.20 MCUC.

- Se trabajar en función de lograr que la participación en las Ventas de la Producción Nacional alcance el 55 % del total de las Ventas en CUC sin considerar el Combustible.
- Se detiene la tendencia decreciente en la cuota de mercado de Ventas de Elaboración en Gastronomía, logrando un valor no inferior al 50%.
- Se alcanza niveles de satisfacción de los clientes superiores al 80%.
- Se logra que el 35% de las unidades sean declaradas de referencia en la calidad de los servicios.
- Se Mantiene el Costo por peso de las Mercancías por debajo de de 50 centavos CUC, gestionando mercancías con mayor margen comercial que compensen otras que son muy demandadas pero menos rentables.
- Se intensifica el control y exigencias en el control de la ejecución de los gastos, limitando la solicitud de autorización sobre la ejecución sólo a situaciones necesarias que no pudieron ser previstas con antelación.
- Se logra que la ejecución de los Portadores Energéticos se mantenga en los límites del Plan, disminuyendo el gasto por medio de la aplicación de medidas de ahorros que no deterioren la calidad del Servicio que se presta, pero sí el malgasto por problemas subjetivos.
- Se logra que las utilidades en CUC crezcan en el 21.7 % respecto al año 2007 como resultado del cumplimiento del Plan de ventas previsto, así como la ejecución de Costos y Gastos iguales o inferiores al Presupuesto aprobado.
- Se trabaja en función de mantener el saldo de las Cuentas por Cobrar y Pagar en el término de 60 o menos días, correctamente registradas y conciliadas con los Clientes y Proveedores.
- Se logra que el Gasto Propio por CUC de Ingresos Propios se comporte por debajo de 60 centavos, que además de constituir un índice adecuado de eficiencia teniendo en cuenta las características, garantiza el cumplimiento de las Utilidades previstas y por tanto del objetivo trazado en esta temática para el próximo año.

- Se realizan acciones que contribuyan a la reducción de los Inventarios hasta los Indicativos determinados en cada unidad, que a su vez posibilitan el incremento de su rotación y eficiencia así como reducir la edad del inventario de lento movimiento de la producción nacional, a 30 días de cobertura.
- Se desarrollan los FORUM de Ciencia y Técnica en todas las Unidades y la Sucursal, teniendo como premisa fundamental la generalización de los trabajos.

OBJETIVO No 2: Lograr el perfeccionamiento de la empresa, elevando la profesionalidad en el desempeño de los Cuadros, Reservas y Trabajadores, con estabilidad del personal y un aumento de la productividad.

CRITERIOS DE MEDIDAS

- Se revisa y ajusta la plantilla de cargo de toda la Sucursal en aras de lograr niveles superiores de eficiencia.
- Se mantiene estabilizada la Reserva laboral para dar respuesta a los movimientos que se produzcan en las Unidades y al completamiento de la plantilla en su totalidad.
- Se incrementa la productividad del trabajo en no menos de un 2 % con respecto al 2007.
- Se traza las estrategias en materia de Recursos Humanos para el Perfeccionamiento Empresarial.
- Se realiza Estudios del Trabajo de forma priorizada en las unidades con horario extendido, logrando un salto cualitativo en la organización del trabajo.
- Se reorganiza y aplica los horarios de trabajo en correspondencia con la Resolución 187/07.
- Se mantiene actualizado en el 100% los registros y levantamiento de riesgos y planes de medidas de prevención acorde a lo establecido en las Bases Generales de la SST, así como el control de la ejecución de los

Programas de Prevención Integral y los Planes Anuales de Medidas Preventivas en las unidades de negocio, por parte de la Sucursal.

- Se garantiza la superación y actualización permanente en el terreno político- ideológico y profesional, del 100% de los cuadros y reservas,
- Se logra que el 50% de la reserva se encuentre lista para asumir el cargo.
- Se incrementa la profesionalidad y competencia de los cuadros y trabajadores a través de un efectivo programa de capacitación y desarrollo que llegue al 90 % de los trabajadores

OBJETIVO 3: Ampliar la participación en el territorio de Sancti Spíritus donde existen posibilidades de aperturas de puntos de ventas, así como ampliar y mejorar la imagen de las existentes.

CRITERIOS DE MEDIDAS

- Se planifica un presupuesto de 125.05 MCUC, que se ejecutará en el mantenimiento a: inmuebles, tecnológico y automotor.
- Se proyecta como reparación capitalizable la ampliación de La Sucursal con un presupuesto total 223.00MP y de ello 144.00 MCUC.

OBJETIVOS No. 4: Perfeccionar el Control Interno elevando el nivel de profesionalidad en el cumplimiento de la legislación vigente.

CRITERIOS DE MEDIDAS

- Se potencia la preparación de los directivos y trabajadores en general, con el cumplimiento del amplio plan de capacitación previsto, en el que se incluye el curso: Herramientas para el control y la prevención de la lucha contra la corrupción, que abarcará al 26 % de los trabajadores actuales en plantilla.
- Se incrementa los niveles de inspecciones internas, de carácter sorpresivo; a las unidades y puntos, así como las especiales que se consideren necesarias, incluidas las laborales.

- Se trabaja la actualización de la 297/03 en las direcciones y las 14 unidades; dando prioridad al funcionamiento de los CCI de la Sucursal y las unidades; como colofón de la certificación de la contabilidad, en el primer semestre.
- Se fortalece; los sistemas de Seguridad y Protección; potenciando los servicentros, las Cubanitas y el resto de los puntos, cuyos horarios de trabajo y nivel de complejidad, así lo exigen.
- Se mejoran los sistemas de identificación personal y de protección a la documentación clasificada en la Sucursal; y el resto de las unidades de negocios.
- Se logra el fortalecimiento de las relaciones con el resto de los cuerpos de inspección de la provincia, con el objetivo de aunar esfuerzos en función de la disciplina de precios, la Protección al Consumidor y la Calidad de los Servicios.

La unidad objeto de estudio es el ServiCupet Oro Negro de Cabaiguán, perteneciente a la Corporación CUBALSE SA, de la provincia de Sancti Spíritus el cual se encuentra ubicado en la localidad de Cabaiguán, carretera central, kilómetro uno.

La unidad Oro Negro Cabaiguán, de la Corporación Cubalse SA se caracteriza por contar con una plantilla aprobada de 20 trabajadores agrupados en una sección sindical, además existe un núcleo del PCC con 9 miembros y un comité de la UJC con 6 integrantes. La categoría ocupacional está distribuida de la siguiente forma: dirigente 1, técnicos 2, obreros 17, de los cuales, 6 son universitarios, 2 son técnicos medios y 12 son preuniversitarios. Por edad: de 21 a 30 hay 8; de 31 a 40 hay 1 y de 41 a 55 hay 11. La estructura organizativa de la unidad, (Anexo No. 2), está conformada por un gerente al que se subordina, el departamento de contabilidad, los jefes de turno, el encargado de actividades administrativas y el jefe de almacén. La estructura del departamento contable está formada por dos contadoras; su trabajo se basa en consolidar la información contable de cada turno o día, los medios de rotación, los activos fijos tangibles, los gastos y los

ingresos o ventas de la tienda, la pista y del área de servicio. La unidad cuenta con diversos proveedores internos (los propios de Cubalse) y externos (Bucaneros SA, Cristal SA, entre otros). Con la colaboración de todos ellos es que las unidades pueden prestarle los diversos servicios de mercancía, combustible y automotriz a la población.

2.2 Caracterización del Componente de Administración de Riesgo del ServiCupet Oro Negro de Cabaiguán, perteneciente a la Corporación CUBALSE SA, Sancti Spíritus.

Para la realización del presente estudio se ha tomado como muestra la unidad Servicentro Oro Negro de Cabaiguán, el cual cuenta con tres áreas: la tienda, la pista de combustible y el área de servicio, como actividades representativas del resto de los componentes operativos y funcionales de la Corporación (Anexo 2).

Para establecer el grado de implementación de la RM 297, relacionado con la administración de riesgos, se aplican tres instrumentos relacionados con una encuesta a trabajadores (anexo No. 3), para conocer el nivel de preparación y participación de los mismos en este proceso, una encuesta (anexo No. 4), para valorar la gestión estratégica llevada a cabo por los directivos y funcionarios en la administración de los riesgos y una guía (anexo No. 5), para determinar el estado que presenta el proceso de administración de riesgo en la áreas seleccionadas y que representan el Complejo de manera integral.

Para la realización del diagnóstico se encuestaron 12 trabajadores de las áreas seleccionadas, (8 trabajadores y 4 directivos) y se aplicó la guía a las tres áreas, de igual manera. Estos tres instrumentos se hicieron corresponder con entrevistas semiestructuradas y con profundidad para triangular la información obtenida y dar un mayor nivel de objetividad a los datos. Los resultados se argumentan a continuación.

Resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores

La encuesta a trabajadores perseguía valorar el grado de preparación y participación de los mismos en el proceso de implantación y evaluación del componente Administración de riesgos en su área o puesto de trabajo. (Anexo No. 3).

Los aspectos comprobados revelaron en su mayoría resultados muy positivos según criterio de los encuestados. Respecto al nivel de preparación que tienen los trabajadores para desarrollar la implementación del Control Interno y en particular del componente Administración de Riesgos, 6 de los 8 encuestados, para un 75 por ciento, consideran que sí tienen conocimientos acerca de los cambios que se van a dar con la introducción de los nuevos conceptos del control interno, han recibido preparación para enfrentarlo y han colaborado en la creación de las condiciones para tales transformaciones. 2 encuestados, que representan el 25 por ciento, consideran que no están preparados para tales efectos.

Se pudo corroborar por entrevistas semiestructuradas con gran profundidad, aplicadas a los trabajadores encuestados y otros tomados al azar, que no tienen conocimiento sobre lo que establece la RM 297, ni conocen o tienen orientación sobre la identificación de los riesgos en su área de trabajo. Sólo hacen alusión a las posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades, según plan de prevención, porque es objeto de análisis en todas las reuniones y matutinos.

En cuanto al segundo y tercer indicador, 5 encuestados, de 8, plantean que sí están motivados para enfrentar el proceso de cambio, y están dispuestos y comprometidos a participar en las transformaciones que ya se gestan. El 37.5 por ciento, representados por 3 trabajadores, expresan en sus respuestas que no están motivados, aunque sí comprometidos y dispuestos a ser partícipes del cambio, pero no tienen suficiente conocimiento acerca de cómo contribuir ante las tareas y acciones de control que les puedan ser asignadas.

Las entrevistas en profundidad revelaron en la totalidad de los cuestionados que existe un bajo nivel de motivación hacia la implementación de la 297, así como de conocimiento a la hora de identificar y evaluar los riesgos que puedan originarse en sus puestos de trabajo. Todos manifiestan estar comprometidos con las tareas que se les asignen.

El 100 por ciento de los encuestados plantean que sí tienen conocimiento acerca de la administración de los riesgos. Al realizarse las entrevistas, éstas revelaron que el único conocimiento que poseen está asociado con los riesgos que contiene el Plan de Prevención, porque se analiza y se debate en los matutinos y asambleas de trabajadores.

En cuanto a la participación en el proceso de implementación y evaluación de los riesgos, el 100 por ciento de los encuestados, 8 expresan afirmativamente este indicador. Sin embargo, al entrevistarse, 4 expresan que nunca han recibido una evaluación en su puesto de trabajo, ni tienen ningún instrumento de control de los riesgos.

Similar a este proceso se les aplicó una encuesta a 4 directivos para valorar la acción estratégica llevada a cabo en la implementación de los riesgos. (Anexo No. 4).

En este instrumento se tuvieron en cuenta cuatro indicadores, los cuales, según las encuestas, arrojaron resultados positivos, a favor del proceso que se evalúa. Para corroborar la veracidad de las respuestas expresadas por los encuestados se procedió a realizar algunas entrevistas en profundidad, revelándose algunas contradicciones.

En el análisis del primer indicador el 100 por ciento de los directivos encuestados expresan existir controles sobre los riesgos, los cuales se debaten y se toman decisiones en las reuniones y demás actividades con los trabajadores.

En las entrevistas semiestructuradas se constataron resultados similares a los obtenidos en las encuestas, por lo que fue preciso aplicar una guía de control (anexo No. 5) para verificar las respuestas obtenidas. En correspondencia con la guía aplicada a tres áreas del ServiCupet se pudo constatar que:

- Sí están creadas las estructuras internas de control: Comité de Control y Comisión de prevención.
- La entidad cuenta con sistemas de control y evaluación de riesgos, pero aquellos que están relacionados con el Plan de prevención, los que son debatidos en reuniones del Consejo de Dirección y Asamblea de Trabajadores.
- Las áreas sólo tienen control de las posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades, RM 13/06 del MAC y el Plan de Seguridad Informática.

El resto de los indicadores evaluados en la encuesta son asumidos positivamente por el 100 por ciento de los encuestados. Solo 1 dirigente, que representa el 25 por ciento plantea que no todos los trabajadores participan de manera integrada a la dirección en la implantación del control interno, alegando en una nota al final de la encuesta, por causas de exceso y acumulación de operaciones se les imposibilita en muchas ocasiones participar en las actividades relacionadas con el Control Interno.

En el indicador relacionado con la existencia de instrumentos de control de riesgos como son mapas de riesgos u otros tipos, 1 dirigente, que representa el 25 por ciento, plantea que no existe, o que al menos, sea de su conocimiento.

En cuanto a los resultados obtenidos de la aplicación de la guía (anexo No. 5), como ya se explicó anteriormente, permitió corroborar la no existencia de controles de riesgos, así como sistemas de inventarización, estimación y evaluación de riesgo. Sólo poseen en este componente el concepto de Plan de prevención y de seguridad informática.

Estos resultados evidencian la necesidad de elaborar una metodología para la implementación del componente administración de riesgo, permitiendo establecer cuáles son los riesgos presentes en los diferentes procesos y actividades desarrollados en la entidad, objeto de estudio, que a modo de mejora continua permita ir estableciendo una organización más efectiva y funcional del control y evaluación de los riesgos, en sentido general.

Metodología para la implementación del componente administración de riesgos.

Los sensibles cambios del entorno han impulsado a las instituciones empresariales a realizar una profunda reflexión sobre los esquemas utilizados en sus actividades básicas. Así, en los procesos relacionados con la producción de bienes y/o servicios, existe una demanda de satisfacción de necesidades que debe compaginarse con el logro de los objetivos encaminados al cumplimiento de metas cada vez superiores, donde se alcancen los niveles de eficiencia y eficacia en una cadena de valores por excelencia, lo que está propiciando una intensa reforma de la estructura y funcionamiento de la actividad empresarial.

Lo anteriormente expresado unido a los cambios que se están generando en torno al control interno, el cual exige una profunda revisión de todos los procesos que se dan en el entorno de la empresa, al tiempo que se demanda una mayor convergencia entre el logro de la excelencia y la demanda comercial.

Las empresas requieren abordar estos desafíos mediante adecuados sistemas organizativos y de gestión que permitan una respuesta eficaz a los numerosos retos que tienen ante sí, en aras de elevar los niveles de eficacia y de eficiencia de los servicios que se presta tanto a los clientes y acreedores, como a la sociedad. El modelo de control que ha imperado en el sistema empresarial cubano no ha tenido en cuenta el carácter integral del mismo, de acuerdo a su alcance y está progresando hacia un sistema estratégico gerencial que pretende proporcionar respuestas ágiles a las necesidades de los usuarios internos como a los externos.

Este proceso de transición se ha hecho más necesario si cabe, como consecuencia de las nuevas políticas y normativas de control, el asentamiento de una cultura organizativa y funcional que involucre a todos y donde todos sean partícipes de los múltiples cambios que pueden generarse en aras de ganar mayor efectividad y calidad.

La necesidad de todos los cambios que se operan en los diferentes escenarios de interacción empresarial, obligan a que se genere internamente una dinámica de perfeccionamiento que trae consigo múltiples situaciones riesgosas, las cuales constituyen incertidumbres que muchas veces no son fácilmente detectables y que obligan a la gerencia a tener un control cada vez más sistemático y actualizado, donde operen estrategias encaminadas a la administración de los riesgos.

En este sentido, la administración de los riesgos constituye un problema para directivos y encargados de los controles de riesgos a nivel empresarial. La administración de estos se da a través de un proceso destinado a la identificación, análisis y control de aquellos que pudieran afectar los activos o la capacidad de ganancia de una entidad. (Abreu María F., 2007).

El objetivo de la administración de riesgos no es otro que maximizar las repercusiones positivas (oportunidades) y minimizar las negativas (pérdidas) asociadas al riesgo de una organización. Sólo una política efectiva de riesgos puede asegurar un equilibrio entre riesgo y oportunidades.

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 estas sobre los riesgos. (Hernández E., 2007).

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta gestión de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y

actividades de una entidad y que por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

La metodología propuesta se enmarca en la línea de perfeccionamiento de los procesos que integra la implementación de los Sistemas de Control Interno, donde la dirección y el resto de los empleados tienen una función esencial, al convertirse en gestores y actores de una cultura y filosofía de organización más eficaz, incorporando los nuevos conceptos de control interno desde un enfoque amplio y renovado.

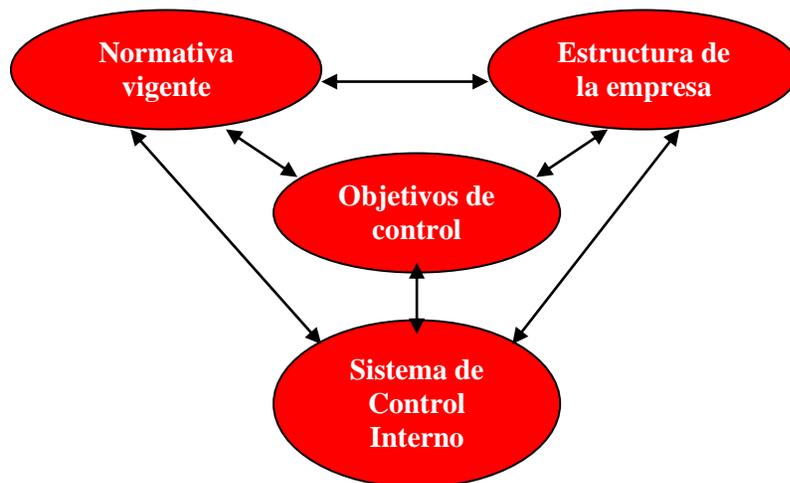
En virtud de esta perspectiva, el control interno no sólo integra los cometidos básicos históricamente asignados al mismo en las organizaciones, orientados a limitar los riesgos asociados al fraude y a la salvaguarda de los activos, sino que también asume, como actuación destacada, lograr una seguridad razonable respecto a la calidad de la información para la toma de decisiones. (RM 297, 2003).

Así mismo, paralelamente, se ha producido un cambio de orientación, en virtud del cual el control interno debe, además de ejercer una función evaluadora, introducir mejoras relacionadas con la eficiencia y eficacia de la organización. (Viña E., Rafael E., 2007).

De acuerdo con las necesidades de la Corporación CUBALSE SA, en la metodología se define el control interno como el sistema desarrollado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de diferentes objetivos interrelacionados (eficacia y eficiencia en sus actividades operacionales; fiabilidad de la información interna y externa; cumplimiento de las normas, leyes y políticas internas). Así mismo, se expresan las cualidades que deben ser asumidas sobre las actuaciones que deben acometerse por las diferentes áreas y procesos en la entidad para la consecución de tales objetivos, considerando que se logra una actuación satisfactoria cuando, al menos,

- los objetivos, políticas, planes e indicadores de gestión se definen con claridad,
- existen procesos formales que, de forma integrada, identifican, recogen y comunican información interna y externa para apoyar los procesos de toma de decisiones y la rendición de cuentas,
- los miembros de la organización tienen la competencia debida, se identifican con los objetivos planteados y desarrollan su labor en un ambiente de confianza e integridad,
- la autoridad y responsabilidad de gestión está perfectamente delimitada,
- los riesgos externos e internos son identificados, analizados y gestionados oportunamente,
- las actividades de control se diseñan de acuerdo con la importancia de los riesgos y del entorno en que actúan,
- los mecanismos de supervisión y aprendizaje permiten avanzar en el logro de los objetivos.

El resultado de estos fines en correspondencia con las cualidades a las que se aspira se ilustra en el siguiente esquema:

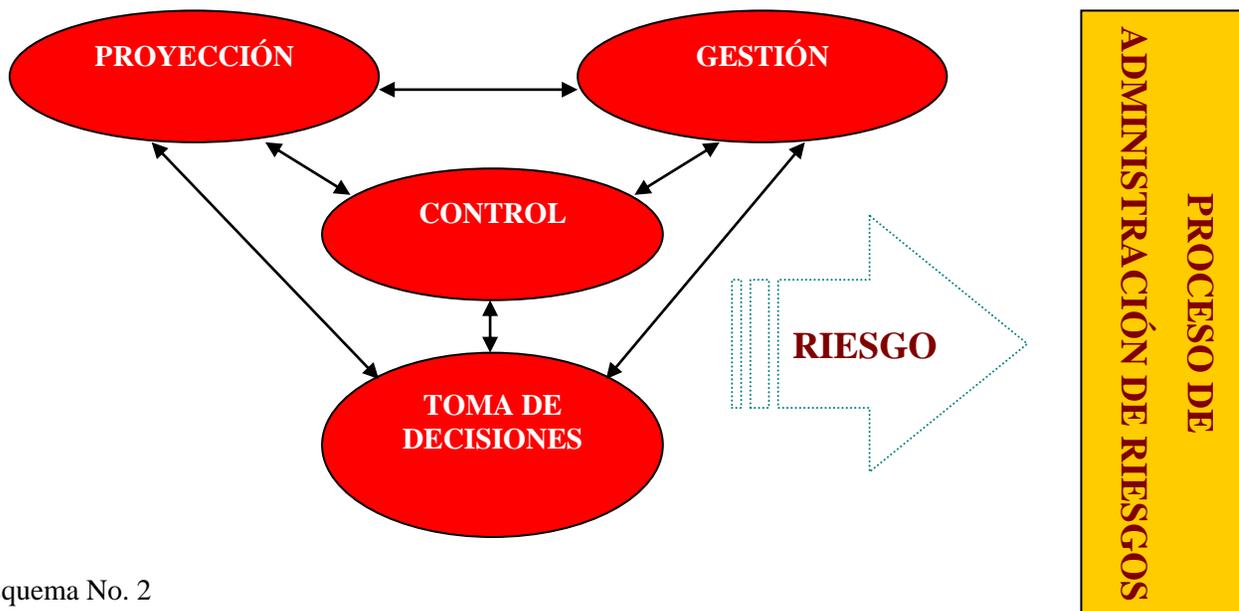


Esquema No. 1

FUENTE: Elaboración propia

La metodología que se propone se centra en el componente Administración de Riesgos, específicamente en el proceso de su implementación en las diferentes áreas de resultados claves y el resto de los procesos y operaciones que conforman el sistema.

En este sentido se asume para el presente trabajo como administración de riesgo (Esquema No. 2), el proceso que prevé, gestiona, controla y evalúa la ocurrencia de riesgos, en niveles altos de probabilidad, incluyendo acciones estratégicas de mejoras continuas en virtud de la seguridad razonable que ha de garantizar el SCI implementado. Interpretándose el riesgo como la probabilidad de ocurrencia de operaciones y/o acciones que contradigan y atenten contra la realización y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la dirección, considerando los objetivos de cada proceso, área y puesto de trabajo.



Esquema No. 2

FUENTE: Elaboración propia

La causa por la que se centra en el mencionado componentes está al considerarlo, en cierta medida, el núcleo neurálgico sobre el que giran el resto de los componentes del sistema de control interno, por ser además el componente menos conocido y acerca del cual se ha trabajado menos.

Además, en el entorno empresarial, hoy constituye una problemática el hecho de dar seguimiento a las posibles manifestaciones que puedan atentar contra la realización exitosa de los objetivos y estrategias trazados. Incluso, para directivos y gestores, la administración de los riesgos va más allá de sus propias posibilidades de control, generando la necesidad de mecanismos que permitan prever, actuar y dar seguimiento a los riesgos que constituyen amenazas potenciales en el desarrollo de cualquier actividad en la empresa.

El propósito de la metodología es garantizar a la gerencia un mecanismo organizado que permita identificar, evaluar y dar seguimiento a los riesgos que puedan generarse en cualquier entorno de actuación en la entidad. No pretende dar una receta que incluye todas las técnicas para calcular los costos y efectos que puedan originarse de sus posibles manifestaciones. Esta actividad, será responsabilidad de la empresa, desarrollarla.



Esquema No. 3

FUENTE: Elaboración propia

La propuesta da como resultado un plan de acción estratégica para prevenir la ocurrencia de los riesgos detectados, con impacto financiero o no financiero desde la perspectiva de los objetivos del control interno (operacionales, de información y

cumplimiento), desde el punto de vista de la estructura organizativa de la empresa (fuentes internas y fuentes externas), y, finalmente, en virtud de las actividades de evaluación desarrolladas por la institución para el logro del perfeccionamiento continuo.

En virtud de esta delimitación, la presente aplicación se desarrolla siguiendo la estructura conceptual representada en la figura No. 2.1, englobando los siguientes aspectos:

- a) Se exponen los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento que están asociados a las diferentes áreas y procesos, para el establecimiento de los objetivos de control. (Esquema No. 3).
- b) Se resalta la fuerte interrelación entre los objetivos de control, considerando conveniente identificar los posibles riesgos, su evaluación, así como la proyección estratégica sobre la base de las condiciones de la entidad, encaminada a una eficaz administración de los riesgos. (Esquema No. 3).
- c) Se efectúa el mapeo de riesgos, sobre la base de los diagnósticos, inventarización y estimación de los mismos, atendiendo a las áreas de resultado claves y demás procesos presentes en la entidad.
- d) Se destacan los riesgos que mayor influencia tienen sobre la entidad, y su impacto financiero, tecnológico, social, o de cualquier otro tipo.
- e) Se presenta el análisis y clasificación de los riesgos asociados con todas las áreas y procesos, atendiendo a las categorías financieras o no financieras, así como un plan estratégico de prevención y seguimiento.

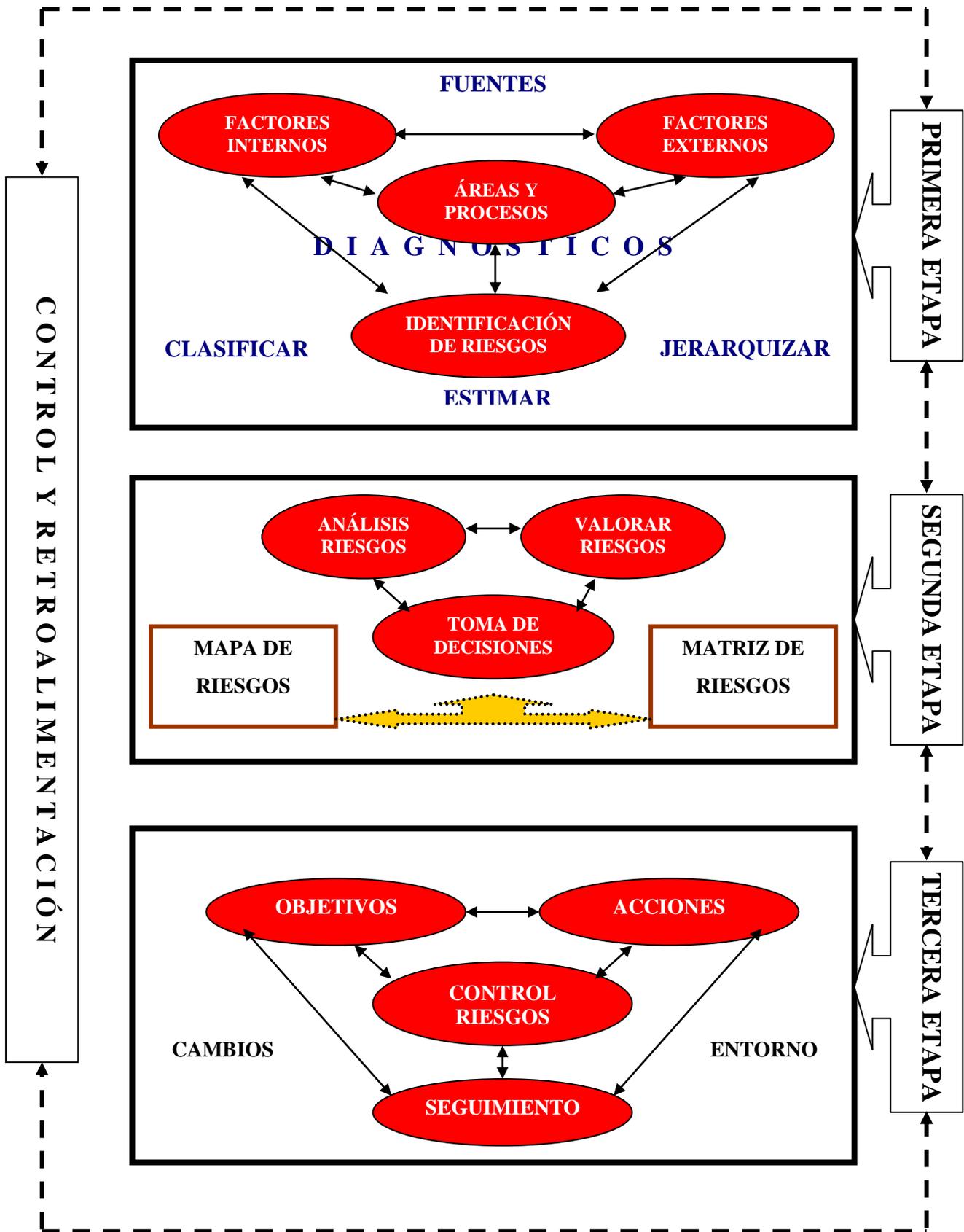


Figura No. 2.1. Esquema de la metodología para la administración de riesgos.

FUENTE: Elaboración propia

En la aplicación de la metodología, vale aclarar, que esta debe ser ejecutada a partir del núcleo básico de desempeño que la entidad tenga identificado en cada área de resultado clave y proceso. Para la entidad que se propone, el núcleo básico desde donde se orienta la estrategia de administración de riesgo, lo constituye el puesto de trabajo.

A continuación se describen cada una de las etapas, teniendo en cuenta su propósito, procedimientos a seguir y las técnicas que se proponen para una adecuada administración de riesgos.

Primera etapa: Identificación e inventarización de los riesgos.

Para la realización de todos los procedimientos que exige este proceso ligado a la administración de los riesgos, es preciso establecer los niveles de desempeño que se realiza en cada puesto de trabajo, áreas de resultado clave y procesos. En la identificación del riesgo es preciso partir de:

1. Objetivos del puesto de trabajo.
2. Funciones y tareas a desempeñar en el puesto de trabajo.
3. Sistema de información vinculado con el puesto de trabajo.
4. Factores internos y externos que condicionan el desempeño en el puesto de trabajo.

En esta etapa se persigue un conjunto de objetivos que permiten establecer, de manera eficaz, la identificación de los riesgos, de manera preventiva, evitando su manifestación y así contribuir a una efectiva administración de los mismos. Estos objetivos son:

- Identificar los factores de riesgos, tanto internos como externos, que atentan contra la realización de los objetivos, funciones y tareas de desempeño, así como las fuentes de donde provienen los mismos.

- 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 riesgos en correspondencia con los niveles de medidas, ya sean cuantitativos o cualitativos, en la determinación de su impacto financiero o no financiero.

En la ejecución de esta etapa se propone seguir un conjunto de procedimientos los cuales se enumeran a continuación y que tienen relación directa con los objetivos establecidos:

1. Detección de los 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.
2. Diagnóstico. En correspondencia con los factores de riesgos identificados y sus posibles manifestaciones, realizar un estudio indagativo de 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 una descripción detallada del riesgo.
3. Inventario de riesgo. De acuerdo con la descripción del riesgo, se clasifican los mismos por tipo, temporalidad, frecuencia, nivel ocurrencia, y se jerarquizan respecto a su nivel de importancia, impacto, magnitud, entre otras categorías e indicadores.
4. Estimación del riesgo. Este procedimiento permite medir los riesgos de acuerdo con los criterios de orden cuantitativo o cualitativo, en dependencia

de su efecto, ya sea financiero o no financiero, aplicándose métodos y técnicas para calcular los costes que puedan generar y las variaciones financieras ocasionadas. En el caso de aquellos riesgos que no tienen implicaciones financieras, establecer los criterios de valoración. El resultado final de este proceso está en la determinación del impacto del riesgo, sobre la entidad o sobre el entorno.

En la figura No. 2.2, se ilustra la pirámide que expresa el orden y dinámica que ha de asumir el proceso de identificación de los riesgos, como etapa de mayor complejidad y donde se centra la base de la implementación del componente de Administración de riesgos.



Figura No. 2.2. Esquema para la identificación de riesgos

FUENTE: Elaboración propia

Esta etapa es de suma importancia, ella revela la existencia de aquellos riesgos que inciden sobre el desenvolvimiento exitoso de los trabajadores en la ejecución de los desempeños a los que son expuestos, la operatividad y funcionalidad de los procedimientos establecidos para cada actividad, el cumplimiento de las

políticas y reglamentos, la efectividad de los sistemas de información y los resultados que han de obtenerse.

A continuación se argumentan técnicas que se aplican en esta etapa y que son muy útiles en la identificación de los riesgos.

Primeramente se **identifican los posibles factores de riesgos** que puedan ocurrir en un proceso, área de resultado clave o puesto de trabajo, teniendo en cuenta los objetivos de control estratégicos establecidos y las funciones, tareas y procedimientos que se desarrollan en las áreas de responsabilidades identificadas. Se propone el siguiente procedimiento:

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGOS.			Entidad.
Proceso, áreas claves o puesto de trabajo.	Objetivos.	Funciones, tareas, procedimientos.	Riesgos.

A partir de la identificación de los factores de riesgos previstos por procesos, áreas de resultado clave o puesto de trabajo, se procede al **diagnóstico** de los mismos, donde han de clasificarse, en el caso de la propuestas, el criterio que se asume es el de clasificarlos en financieros y no financieros; se registran las fuentes de donde proceden o que los origina, ya sean internos o externos; se hace una descripción de las causas que lo provocan y se establece la probabilidad de ocurrencia que pueden generar en un periodo dado, se asume como periodo, un año.

Para establecer el nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo en un año, se toman en cuenta un conjunto de criterios abordados en investigaciones precedentes, entre las cuales se citan: Hernández Ederlys, 2007; Rodríguez Julio A., 2006; RM 297, 2003, asumiendo que la probabilidad de ocurrencia de un riesgo se determina a partir de:

- Frecuente. Si la frecuencia del riesgo es continua, es decir, sucede regularmente.
- Moderado. Si la frecuencia del riesgo es más lenta, es decir, ocurre por lapsos de tiempo, no de manera sistemática, sino irregularmente, que puede ocurrir en algún momento.
- Poco frecuente. Cuando la frecuencia del riesgo es casi nula, con probabilidad de que no ocurra o en casos excepcionales.

Además se incluye el nivel de riesgo que asume el administrador para determinar su influencia sobre las operaciones y actividades. En este caso la autora de la presente investigación asume el criterio de Rodríguez Julio A., 2006, el cual lo valora como alto, medio y bajo.

En este primer momento del diagnóstico el nivel de riesgo se asume a partir de la confrontación entre el tipo de riesgo (financiero o no financiero), la fuente (interna o externa) y la probabilidad de ocurrencia (frecuente, moderado o poco frecuente). A continuación se expone el criterio asumido:

- Alto, cuando el riesgo financiero o no financiero tiene una fuerte influencia sobre el proceso o actividad, se da de manera frecuente, ya sea externo o interno. En este caso se tienen muy en cuenta los internos.
- Medio, cuando el riesgo es moderado, en correspondencia con las demás categorías.
- Bajo, cuando no tiene incidencia directa sobre los procesos y actividades, pero por necesidad de la entidad es preciso monitorearlo, tener control sobre ellos.

DIAGNOSTICO DE RIESGOS			Procesos	Áreas de responsabilidad		Puesto de trabajo
No.	Factor de	Clasificación	Fuente	Descripción	Probab.	Nivel del

	riesgo		Int.	Ext.	causal	F	M	PF	riesgo
--	--------	--	------	------	--------	---	---	----	--------

Para la **estimación de los riesgos** se asume el criterio de clasificación que los considera en financiero o no financieros. Para los riesgos que tienen implicaciones financieras, ya que los mismos pueden generar índices de costos al proceso o área donde se dan, es preciso calcular estos valores, en dependencia de los métodos de costeo predeterminados, por estimaciones o a partir de los métodos de costeos estándar.

Después de calculado el gasto financiero que pueda generar el riesgo identificado en el diagnóstico, se determina la pérdida esperada, utilizando la fórmula matemática que se da en la RM 297, 2003, donde:

$$PE = F \times V$$

1. PE: pérdida esperada.
2. F: Nivel de riesgo en el año, de acuerdo al criterio asumido en el diagnóstico, por su frecuencia.
3. V: el valor o costo estimado obtenido. (RM 297, 2003:12).

En el caso de los riesgos que no tienen implicaciones financieras, se proponen criterios de medidas de carácter cualitativos, para poder establecer comparaciones con las condiciones en las que se manifiestan o los posibles impactos que puedan generar.

Los riesgos identificados se incluyen en un mapa, a manera de sistema, claramente definidos que permita su evaluación, jerarquizados en orden de prioridad, para determinar los más importantes y urgentes que requieran de atenciones inmediatas.

MAPA DE RIESGOS	Procesos	Áreas de responsabilidad	Puesto de
-----------------	----------	--------------------------	-----------

								trabajo			
No.	Factor de riesgo	Clasif.	Fuentes		Probab.			Impacto			Nivel del riesgo
			Int.	Ext.	F	M	PF	G	M	L	

En este caso es preciso establecer los criterios que se asumen para evaluar el riesgo, en correspondencia con su impacto y el nivel de riesgo. Para evaluar el impacto ante la ocurrencia de riesgo, se asumen criterios abordados por Hernández Ederlys, 2007; Rodríguez Julio A., 2006; RM 297, 2003. En el caso de la Resolución 297, esta se restringe a evaluarlos por su impacto financiero, sin embargo la autora de este estudio extiende el concepto, además, al impacto no financiero.

En el nivel de impacto se asume como criterios de medidas:

- Grave, cuando los valores son tan altos que pueden afectar la supervivencia de la empresa.
- Moderado, cuando requieren tratamientos diferenciados ya que pueden exceder los límites proyectados y tener efectos significativos sobre la entidad.
- Leves, cuando no afecta directamente lo previsto, lo cual puede ser tolerado y su efecto sobre la entidad es bajo o insignificante.

A este nivel del análisis de los riesgos, el nivel que asumen estos depende de la confrontación entre el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo y de igual forma se asume el criterio de Rodríguez Julio A., 2006, el cual los clasifica en:

- Alto, cuando la probabilidad y el impacto son directamente proporcionales.
- Medio, cuando la probabilidad y el impacto son directamente proporcionales; cuando la probabilidad es frecuente y el impacto es moderado o leve, o viceversa.

- Bajo, cuando la probabilidad y el impacto son directamente proporcionales, es decir, son poco frecuentes y leves, respectivamente.

Segunda etapa: Evaluación de los riesgos.

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, la Auditoría Interna en funciones, el Consejo de Dirección y otras organizaciones de interés.

En esta etapa se persigue como objetivo evaluar la importancia y alcance de los riesgos sobre los diferentes procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en la empresa y establecer las prioridades de solución. Para alcanzar estas prioridades, deben efectuarse un conjunto de procedimientos que permitan el logro del objetivo. Estos procedimientos son:

1. Análisis de los riesgos. Este procedimiento parte del informe que muestra el mapa de riesgo elaborado y presentado ante las comisiones que han de ejecutar 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 se completa el mapa de riesgos.
2. 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.
3. 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 y actividades que se ejecutan. Existen riesgos que son necesarios mantenerlos, porque

garantizan estabilidad, dinámica y resultados, no son perjudiciales para el logro de los objetivos y metas trazados.

En la figura No. 2.3 se muestra el sistema de relaciones que se origina en el proceso de evaluación de riesgo, como una parte del sistema integral de la administración de los riesgos. Los niveles de riesgos que se asumen y las consideraciones establecidas se toman de los estudios realizados por Hernández Ederlys, 2007; Rodríguez Julio A., 2006; RM 297, 2003.

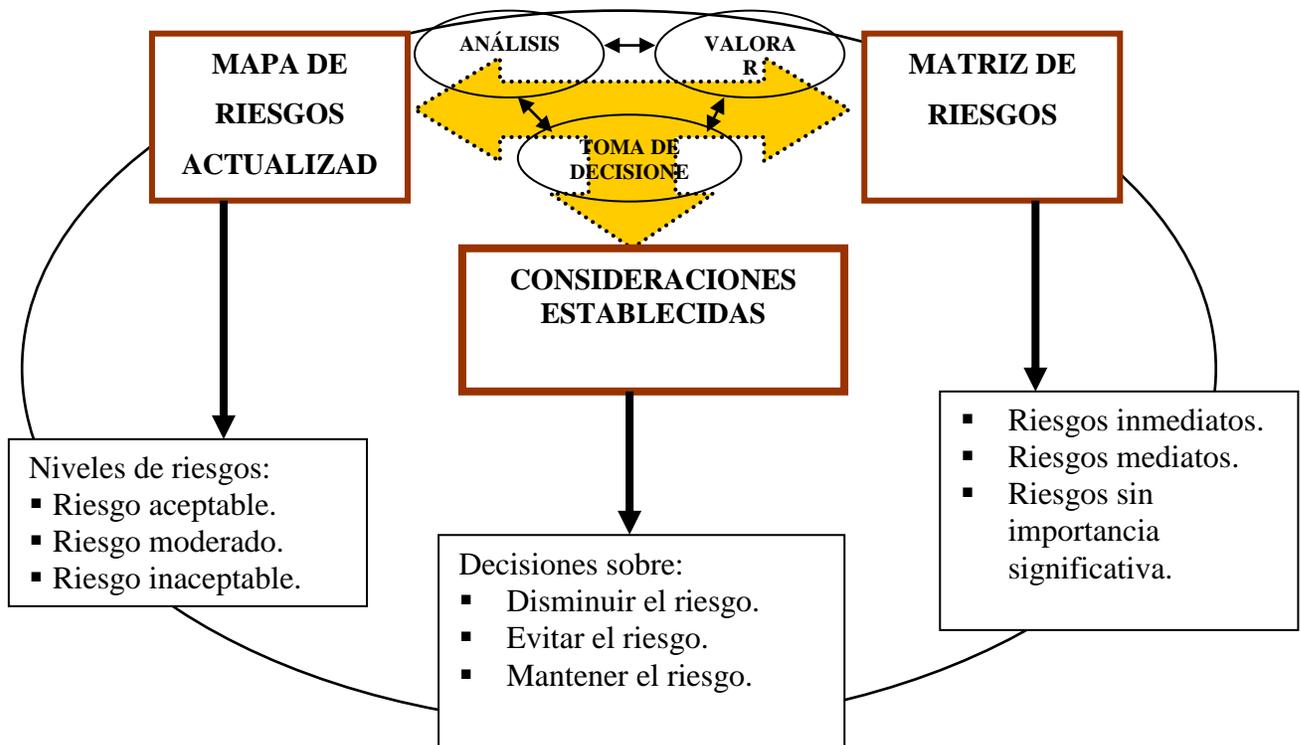


Figura No. 2.3. Esquema para la evaluación de riesgo.

FUENTE: Elaboración propia

En esta etapa se elaboran dos instrumentos de suma importancia, ellos son: el primero, 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 al dirección respecto al comportamiento de los riesgos.

MAPA DE RIESGOS			Procesos		Áreas de responsabilidad			de			Puesto de trabajo	
No.	Factor de riesgo	Clasif.	Fuentes		Probab.			Impacto			Nivel del riesgo	Consid. Estab.
			Int.	Ext.	F	M	PF	G	M	L		

El segundo está referido a 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 prestarles atención.

PROBABILIDAD	<i>Frecuente</i>	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable
	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable
MATRIZ DE RIESGOS		Leve	Moderado	Grave
<i>SEVERIDAD</i>				

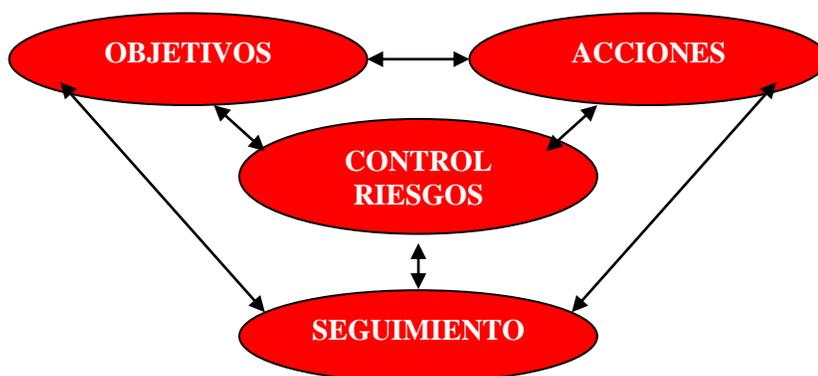
Esta resulta una técnica conocida y muy usada, como herramienta de trabajo, a través de la representación gráfica. Como puede observarse, los colores que identifican los cuadrantes, donde según su impacto y probabilidad de ocurrencia se sitúan los riesgos, determinan el valor del mismo, lo que no significa que en el Plan de Medidas no se tengan en cuenta todos los riesgos, pues deberá

mantenerse el seguimiento de todos los identificados y el plan de acción de cada uno. (Hernández Ederlys, 2007).

Tercera etapa: Plan estratégico de prevención de riesgos.

Una vez que se han identificado, estimado y evaluado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control y el plan estratégico para minimizar los riesgos identificados, así como las técnicas que contribuyan a su implementación. (RM 297, 2003).

Tanto los objetivos de control, como el plan de acción estarán 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. (Hernández E., 2007).



Esquema No. 4.

FUENTE: Elaboración propia

A continuación se muestra la estructura que debe seguir el plan estratégico:

PLAN DE ACCIÓN PARA LA PREVENCIÓN ESTRATEGICA DE RIESGO				PROCESO, ÁREA, PUESTO DE TRABAJO	
Riesgos	Objetivos de control	Acciones a desarrollar	Técnicas e instrumentos	Periodo de ejecución	Responsables

En el diseño de los objetivos de control, el área o proceso, tendrá un mecanismo que permitirá establecer qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicios. (297, 2003).

Las acciones a desarrollar se corresponden con las estrategias a seguir, es decir, qué se quiere hacer y cómo ejecutarla (prevenir, destacar, impedir, interactuar, corregir, segregarse), lo que facilita la selección de aquellas técnicas e instrumentos que permitan implementar las medidas trazadas. Estas técnicas se corresponden con los mecanismos o actividades que tienen como finalidad minimizar el riesgo, a través de la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que puedan ocurrir en los diferentes procesos o áreas de la entidad.

En este sentido, se debe tener claro que si la técnica seleccionada, elaborada o aplicada no disminuye la exposición al riesgo es innecesaria a los efectos del SCI, y su utilización no tributará eficazmente al objetivo de control trazado.

Para que el plan estratégico propuesto tenga resultados, es preciso monitorear y evaluar su eficacia a través de acciones de control que las estructuras internas de la entidad deben desarrollar, como encuestas, cuestionarios, entrevistas, revisión de informes de los planes y tareas proyectadas, entre otras técnicas de control, para determinar el grado de cumplimiento del plan y establecer en qué medida los riesgos han sido prevenidos, minimizados o han generados nuevas manifestaciones y factores de riesgo.

Capítulo 3. La implementación del componente Administración de Riesgos en la unidad Oro Negro de Cabaiguán de la Corporación CUBALSE SA, Sancti Spíritus.

En correspondencia con los resultados alcanzados en la presente investigación, el capítulo 3 expone los resultados derivados de la aplicación de la metodología para la implementación de los riesgos en la unidad Oro Negro de Cabaiguán, dando cumplimiento a la tarea científica número cuatro de este estudio.

Los resultados se van exponiendo de acuerdo a las etapas presentadas en la metodología y las técnicas aplicadas para la obtención de la información. Cada etapa asume un epígrafe.

3.1 Identificación e inventarización de los riesgos en la unidad Oro Negro de Cabaiguán.

El análisis para establecer el inventario de los riesgos, se realizó a través de un estudio de cada puesto de trabajo, previéndose la reiteración de riesgos, se expondrán los mismos agrupados por áreas.

Las áreas que componen la unidad objeto de estudio son:

1. La tienda.
2. La pista de combustible.
3. La oficina.
4. El área de servicios.

Inicialmente se exponen los posibles factores de riesgos a los que está expuesta la unidad Oro Negro de Cabaiguán, de la Sucursal Cubalse de SS, que tiene como objetivo la identificación de los factores de riesgos, tanto internos como externos, que atentan contra la realización de los objetivos, funciones y tareas de desempeño, así como las fuentes de donde provienen los mismos.

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGOS.			ORO CAAIGUAN	NEGRO
Proceso, áreas claves o puesto de trabajo.	Objetivos.	Funciones, tareas, procedimientos.	Riesgos.	
Tienda	<p>Abastecimiento y estabilidad en los suministros de mercancías.</p> <p>Eficiente y eficaz redistribución de la</p>	<p>Mantener una gestión constante con los Proveedores Nacionales y las Distribuidoras del organismo. Gestionar con Distribuidora. Central el envío de contenedores de orígenes.</p> <p>Nombrar un representante comercial en la Distribuidora Central.</p> <p>Hacer un programa de redistribución de mercancía</p>	Incumplimiento del plan de venta de mercancías. (1)	

	<p>mercancía.</p> <p>Cumplir los ciclos de pedidos de mercancía.</p> <p>Correspondencia de los pedidos por genéricos con los niveles de venta.</p> <p>Capacidad suficiente de almacenamiento.</p> <p>Rápida solución de problemas de mantenimiento</p>	<p>Controlar periódicamente el cumplimiento de los pedidos a las Distribuidoras y Terceros.</p> <p>Hacer pedidos basados en los niveles de ventas y existencias.</p> <p>Gestionar con terceros capacidades de almacenamiento o ampliar las existentes</p> <p>Definir y controlar los ciclos de mantenimiento de los medios y equipos.</p> <p>Garantizar los medios y piezas de repuesto</p>	
--	--	---	--

	<p>en equipos principales tales como plantas eléctricas, neveras, equipos de transporte, etc.</p> <p>Correcta aplicación de la política de reevaluaciones de precio</p>	<p>de importación y nacional necesaria para cubrir los ciclos de mantenimientos.</p> <p>Informar de forma oportuna los desperfectos o mal funcionamiento de los equipos.</p> <p>Negociar con agilidad el mantenimiento y reparación de los equipos complejos con terceros.</p> <p>Controlar que se informen en tiempo los productos de lento movimiento.</p> <p>Velar que se apliquen las circulares de reevaluación en término establecido.</p>	<p>Incumplimiento de los mantenimientos oportunos y necesarios a los medios y equipos de trabajo.(2)</p>
--	---	--	---

	<p>Correcta aplicación de las técnicas y herramientas comerciales</p> <p>Incrementos de las ventas en MN.</p> <p>Modificaciones de la política en la disminución de precios.</p>	<p>Realizar capacitación al personal de las unidades del uso y aplicación de las técnicas y herramientas comerciales a los trabajadores de las unidades.</p> <p>Realizar encuentro de técnicas comerciales.</p> <p>Realizar estudios de nuevos mercados.</p> <p>Elevar los niveles de venta en CUC</p> <p>Hacer estudio de las tendencias y demanda del mercado</p> <p>Velar por el cumplimiento de las normas de</p>	<p>Violar la Policía Comercial de Cubase.(3)</p> <p>Variación de la política comercial del país.(4)</p>
--	--	---	---

	<p>Abastecimiento adecuado de mercancías de altos precios.</p> <p>Ocurrencia de mermas, faltantes y perdidas</p> <p>Sobregiro de los gastos planificados</p>	<p>custodia y preservación de la mercancía</p> <p>Elevar la exigencia y el control sistemático</p> <p>Análisis oportuno de las causas y condiciones que provocan sobregiros de gastos.</p> <p>Verificar que se discuta en los Consejos de Dirección y asambleas de afiliados los sobregiros de gasto.</p> <p>Crear comisión que supervise la desconexión de equipos eléctricos altamente consumidores en horarios pico.</p>	<p>Incremento en los costos y gastos.(5)</p> <p>Sobregiro en el consumo</p>
--	--	---	---

	<p>Cumplir con la desconexión de los equipos eléctricos en los horarios señalados.</p> <p>Hacer una correcta manipulación y almacenamiento de la mercancía. Cumplir con la programación de los conteos físicos del 10% y total.</p> <p>Correcta determinación de los puntos vulnerables.</p>	<p>Velar por el cumplimiento de las normas de custodia y preservación de la mercancía.</p> <p>Exigir que el plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción se realice con activa participación de los trabajadores.</p>	<p>energético.(6)</p> <p>Incremento de los faltantes y sobrantes.(7)</p>
--	--	---	--

			<p>Constar con un adecuado plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.(8)</p>
Pista	<p>Correspondencia de los pedidos por genéricos con los niveles de venta.</p> <p>Capacidad insuficiente de almacenamiento de combustible.</p>	<p>Hacer pedidos basados en los niveles de ventas y existencias.</p> <p>Gestionar con terceros capacidades de almacenamiento o ampliar las existentes.</p>	<p>Incumplimiento del plan de venta de combustible.(9)</p>

	<p>Ocurrencia de desastres naturales, huracanes incendios, etc.</p> <p>Respetar los horarios de ventas y prestación de servicios.</p> <p>Rápida solución de problemas de mantenimiento en equipos principales tales como plantas eléctricas, bombas de combustibles, entre otros.</p>	<p>Tener actualizado los planes de situaciones excepcionales.</p> <p>Controlar sorpresivamente que se cumplan los horarios de venta y servicios.</p> <p>Definir y controlar los ciclos de mantenimiento de los medios. Y equipos.</p> <p>Garantizar los medios y piezas de repuesto de importación y nacional necesaria para</p>	<p>Incumplimiento de los mantenimientos oportunos y necesarios a los</p>
--	---	--	---

	<p>Incrementar de las ventas en MN.</p> <p>Cumplir con la desconexión de los equipos eléctricos en los horarios señalados.</p> <p>Correcta manipulación y almacenamiento del</p>	<p>cubrir los ciclos de mantenimientos.</p> <p>Informar de forma oportuna los desperfectos o mal funcionamiento de los equipos.</p> <p>Negociar con agilidad el mantenimiento y reparación de los equipos complejos con terceros.</p> <p>Realizar estudios de nuevos mercados</p> <p>Elevar los niveles de venta en CUC</p> <p>Crear comisión que supervise la desconexión en horarios pico</p>	<p>medios y equipos de trabajo.(10)</p> <p>Variación de la política comercial del país.(11)</p> <p>Sobregiro en el consumo energético.(12)</p>
--	--	---	---

	<p>combustible.</p> <p>Correcta determinación de los puntos vulnerable.</p>	<p>Velar por el cumplimiento de las normas de custodia y preservación del combustible</p> <p>Exigir que el plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción se realice con activa participación de los trabajadores.</p>	<p>Incremento de los faltantes y sobrantes.(13)</p> <p>No constar con un adecuado plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.(14)</p>
Oficinas	<p>Abastecimiento eficaz de los suministros de materiales y medios de trabajo.</p> <p>Rápida solución a los</p>	<p>Mantener gestión constante con los proveedores nacionales.</p>	<p>Incumplimiento del plan de entrega de la información contable.(15)</p> <p>Incumplimiento de</p>

	<p>problemas de mantenimiento en equipos principales tales como computadoras, impresoras, aires acondicionados y demás accesorios.</p> <p>Correcta aplicación de las técnicas y herramientas comerciales.</p> <p>Incrementar los ingresos en MN.</p>	<p>Definir y controlar los ciclos de mantenimiento de los medios y equipos.</p> <p>Informar de forma oportuna los desperfectos o mal funcionamiento de los equipos.</p> <p>Realizar la capacitación al personal de las unidades de uso y aplicación de las técnicas y herramientas comerciales a los trabajadores.</p> <p>Realizar estudios de nuevos mercados.</p>	<p>los mantenimientos oportunos y necesarios a los medios.(16)</p> <p>Violar la política comercial de Cubase.(17)</p> <p>Variación de la política comercial del país.(18)</p>
--	--	---	--

	<p>Ocurrencia de mermas, faltantes y pérdidas.</p> <p>Cumplir con la desconexión de los equipos eléctricos en el horario pico.</p> <p>Correcta determinación de los puntos vulnerable.</p>	<p>Velar por el cumplimiento de las normas de custodia y preservación de los útiles.</p> <p>Elevar la exigencia y el control sistemático.</p> <p>Crear comisión que supervise la desconexión en el horario pico.</p> <p>Exigir que el plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción se realice con activa participación de los trabajadores.</p>	<p>Incremento en los costos y gastos.(19)</p> <p>Sobregiro en el consumo energético.(20)</p> <p>No constar con un adecuado plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.(21)</p>
--	--	---	---

<p>Área de servicios</p>	<p>Rápida solución de problemas de mantenimiento en equipos principales tales como plantas eléctricas, neveras, equipos de transporte, etc.</p> <p>Cumplir con la desconexión de los equipos eléctricos en los horarios señalados.</p>	<p>Definir y controlar los ciclos de mantenimiento de los medios y equipos.</p> <p>Garantizar los medios y piezas de repuesto de importación y nacional necesaria para cubrir los ciclos de mantenimientos.</p> <p>Informar de forma oportuna los desperfectos o mal funcionamiento de los equipos.</p> <p>Negociar con agilidad el mantenimiento y reparación de los equipos complejos con terceros.</p> <p>Crear comisión que monitoree la desconexión en horarios pico.</p>	<p>Incumplimiento de los mantenimientos oportunos y necesarios a los medios y equipos de trabajo.(22)</p> <p>Sobregiro en el consumo energético.(23)</p>
--------------------------	--	--	--

	Correcta determinación de los puntos vulnerables.	Exigir que el plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción se realice con activa participación de los trabajadores.	Constar con un adecuado plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.(24)
--	---	---	--

Con la identificación razonable de los factores de riesgos expuestos anteriormente se procede a diagnosticar los mismos, de acuerdo a un conjunto de características, consideradas en la metodología, como determinantes para establecer el estado actual de los mismos, su origen, y las influencias sobre los procesos donde se manifiestan.

Este proceso de caracterización de los riesgos persigue como objetivo el diagnóstico de 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.

Los resultados que se expresan a continuación, son expresión de los riesgos identificados, en un nivel superior de caracterización, asumiendo los criterios de clasificación, abordados en la propuesta metodológica, así como la valoración causal de su posible manifestación y su probabilidad y nivel que asumen ante el proceso o actividad de exposición.

DIAGNOSTICO DE RIESGOS			Procesos		Áreas de responsabilidad			Puesto de trabajo	
No.	Factor de riesgo	Clasificación	Fuente		Descripción causal	Probab.			Nivel del riesgo
			Int.	Ext.		F	M	PF	
1	Incumplimiento del plan de venta de mercancías.	Financiero	X		Por la mala actividad de venta, por falta de suministros por parte de los proveedores, porque no es la mercancía que el cliente necesita.		X		Medio
2	Incumplimiento de los mantenimientos	No	X		Porque los compañeros de mantenimiento no solucionan los problemas rápido, porque no se informa a tiempo el problema de algún equipo	X			Alto

3	<p>oportunos y necesarios a los medios y equipos de trabajo.</p> <p>Violar la Política Comercial de Cubalse.</p>	<p>financiero</p> <p>No financiero</p>	X		<p>que quizás tenga solución y luego se rompa y halla que esperar por alguna pieza para arreglarlo. Este riesgo se manifiesta en todas las áreas.</p> <p>No realizar encuentros de técnicas comerciales, hacer reevaluaciones de precio y no informar a la población, vender el producto con otro precio. Este riesgo se manifiesta en las áreas de ventas.</p> <p>Los cambios que pueden generarse a nivel de país, de</p>		X		Medio
---	--	--	---	--	---	--	---	--	-------

4	Variación de la política comercial del país.	No financiero		X	<p>las regulaciones y normativas institucionales en correspondencia con las políticas comerciales y monetarias. Este riesgo se manifiesta en todas las áreas.</p> <p>Que ocurran mermas, faltantes y pérdidas por el mal desenvolvimiento de los custodios, por la falta de eficiencia en el cuidado, almacenamiento y protección de las mercancías, así como en el manejo inadecuado de las políticas salariales. Este riesgo se manifiesta en todas las áreas.</p>			X	Bajo
---	---	---------------	--	---	--	--	--	---	------

5	Incremento en los costos y gastos.	Financiero	X	<p>Dejar las computadoras, plantas eléctricas, neveras, aires acondicionados, luces entre otros, encendidos en horario pico por largo tiempo innecesariamente o también por trabajar hasta tarde en las oficinas, porque la tienda y la pista trabajan 24 horas. Así como en la pista todos los servicios son eléctricos, las bombas de combustible, las bombas de aire, las luces, entre otros. Este riesgo se manifiesta en todas las áreas.</p> <p>Por mala manipulación y</p>		X		Medio
---	---	------------	---	---	--	---	--	-------

6	Sobregiro en el consumo energético.	Financiero	X		<p>almacenamiento de la mercancía, por errores en los conteos físicos del 10% o de la totalidad.</p> <p>Determinar correctamente los puntos vulnerables, velar por la preservación de las mercancías, el combustible, observar el comportamiento de directivos y trabajadores. Este riesgo se manifiesta en todas las áreas.</p> <p>Que se hagan pedidos por debajo o por encima de los niveles reales de combustible que se venden,</p>	X			Alto
---	--	------------	---	--	--	---	--	--	------

7	<p>Incremento de los faltantes y sobrantes de mercancías.</p> <p>No contar con un adecuado plan de</p>	Financiero	X	<p>por mala actividad de venta, por no estar a la altura que los clientes desean.</p> <p>Por la mala manipulación del combustible, por cerrar la bomba antes o después de haber marcado los litros, por no medir el combustible diariamente y corroborar con los litros despachados en la caja registradora (tarjeta vs. tanque).</p> <p>Por el mal desempeño de las funciones de los contadores de la unidad, por no tener al día los documentos, por no</p>	X			Alto
---	--	------------	---	---	---	--	--	------

8	<p>enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.</p> <p>Incumplimiento del plan de venta de combustible.</p>	<p>No financiero</p> <p>Financiero</p>	X		<p>tener las condiciones idóneas o al menos las necesarias) como son la computadora y las impresoras) para así entregar a tiempo lo que se le solicita por parte del resto de los trabajadores.</p>	X			Alto
---	--	--	---	--	---	---	--	--	------

9	Incremento de los faltantes y sobrantes de combustible.	Financiero	X			X			Alto
10	Incumplimiento del plan de entrega de la información contable.					X			Alto

11		No financiero	X					X	Medio
----	--	------------------	---	--	--	--	--	---	-------

Del diagnóstico efectuado, se obtiene un inventario de los riesgos que mayor incidencia tienen sobre las actividades, tomadas como muestra, para la validación de la metodología propuesta. En este inventario se resumen los riesgos, a un nivel más integrado, los cuales tienen mayor probabilidad de ocurrencias y los que pueden incidir más directamente en las operaciones seleccionadas.

Por tanto se hace necesario, a partir de este nivel de realidad, establecer las influencias que pueden tener sobre las operaciones tomadas como unidades de observación. De esta manera se estiman los valores financieros y no financieros que pueden implicar los riesgos seleccionados.

El proceso de estimación del riesgo persigue como objetivo estimar los valores de riesgos en correspondencia con los niveles de medidas, ya sean cuantitativos o cualitativos, en la determinación de su impacto financiero o no financiero.

Para los riesgos que tienen implicaciones financieras, se calculan las pérdidas estimadas que puedan generar a los resultados económicos de la entidad. Para ello, se toma el procedimiento de cálculo, expuesto en la metodología y establecido por la RM 297 de 2003 del MFP.

En el siguiente análisis se exponen los resultados derivados del análisis de las pérdidas estimadas que pueden generar los riesgos en un periodo de un año:

Área	Veces en que puede ocurrir el riesgo	Importe
Tienda	7	\$ 123 250.00
Pista	12	362 500.00
Área de servicio	3	32 570.00
Total		\$ 518 320.00

Se aprecia en el análisis anterior, un promedio de veces en que pueden incidir los riesgos de tipo financiero, en cada una de las áreas, generando costos

ascendentes a \$ 518 320.00 de CUC, en un solo periodo de ocurrencia, dentro del año.

Si se aplica el procedimiento de cálculo, para obtener la pérdida estimada total del año, se obtiene un valor ascendente a \$ 5 310 460.00, en CUC. Este resultado expresa que los niveles de riesgos financieros estimados, en valores monetarios, tienen un alto grado de significatividad para la empresa, la cual debe dar seguimiento continuo a estos riesgos para evitar esta influencia sobre los resultados económicos de la Sucursal.

A continuación se expresan los resultados en la tabla de cálculo de la pérdida estimada en la Unidad Oro Negro de Cabaiguán:

INDICADORES	TIENDA	PISTA	SERVICIO	TOTAL
Nivel de Riesgo	3 (bajo)	7(medio)	12 (alto)	
Costo Estimado	\$ 32 570.00	\$ 123 250.00	\$ 362 500.00	\$ 518 320.00
Pérdida Esperada	\$ 97 710.00	\$ 862 750.00	\$ 4 350 000.00	\$ 5 310 460.00

De acuerdo a los riesgos que no tienen implicaciones financieras, se establecen un conjunto de posibles criterios a tener en cuenta para poder establecer una valoración cualitativa de sus implicaciones e incidencias sobre las actividades y operaciones, sobre las cuales puede manifestarse. En estos casos el riesgo se expresa como la condición que pudiera ocurrir, en el momento de manifestarse.

ESTIMACIÓN CUALITATIVA DE LOS RIESGOS NO FINANCIEROS.

RIESGO	CRITERIOS
Incumplimiento de los mantenimientos oportunos y necesarios a los medios y equipos de trabajo.	Establecimiento de un plan de reparaciones a los medios y equipos de trabajo, con una periodicidad correspondiente a su grado de explotación. El cumplimiento de este plan debe ser sistemático, para garantizar la

	efectividad de su funcionamiento.
Violar la Política Comercial de Cubase.	Establecimientos de estrategias comerciales que impliquen la participación de los empleados y clientes, y que incluyan capacitación, ferias comerciales y evaluación del conocimiento que se tiene acerca las legislaciones y normativas vigentes para la actividad que desarrolla la entidad.
Variación de la política comercial del país.	Actualización permanente de directivos y empleados sobre las políticas comerciales y legislaciones vigentes.
No contar con un adecuado plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.	Plan de prevención actualizado y su análisis en reuniones de directivos y trabajadores, donde se evalúe su cumplimiento y las medidas correctivas.
Incumplimiento del plan de entrega de la información contable.	Plan de entrega de la información contable, en correspondencia con la periodicidad de la misma, para su evaluación y toma de decisiones.

De acuerdo a este nivel de análisis de los riesgos, se procede a su evaluación, en correspondencia con su impacto, el nivel que se asume respecto a su grado de importancia y las decisiones que se toman.

3.2 Evaluación de los riesgos en la Unidad Oro Negro de Cabaiguán.

Con los resultados expuestos en el diagnóstico de los riesgos, en la unidad, y la estimación en valores monetarios y expresiones no financieras, la Dirección de la entidad debe proceder a su evaluación, encaminada a la toma de decisiones, para poder establecer los objetivos de control sobre los riesgos de mayor importancia.

El objetivo que se persigue en esta etapa es la evaluación de la importancia y alcance de los riesgos sobre los diferentes procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en la empresa y establecer las prioridades de solución. Para ello es preciso transitar por tres fases:

1. El análisis de los riesgos.
2. Valoración de los riesgos.
3. Toma de decisiones.

El análisis de los riesgos se centran en los resultados alcanzados en el mapa de riesgo actualizado, donde deben figurar estos, al término de cada periodo, de manera renovada para la dirección y las áreas puedan establecer las correspondientes valoraciones y toma de decisiones.

En el mapa de riesgo se llega a un nivel de análisis de los riesgos que permiten establecer un criterio de valor asumido por la dirección que dictamina y evalúa su influencia y significado sobre los diferentes procesos donde pueden manifestarse. Estos criterios se relacionan con un nivel aceptable, moderado o inaceptable.

Los resultados alcanzados en esta etapa están contenidos en el mapa de riesgos que a continuación se muestra:

9	sobrantes de combustible.		X		X		X			Alto	Inaceptable
	Incumplimiento del plan de entrega de la información contable.	Financiero									
10		No financiero	X		X		X			Alto	Inaceptable
11			X			X		X		Medio	Moderado

Después de establecidos los criterios asumidos por la dirección, se procede a ilustrar los riesgos en la matriz de riesgos para tener una concepción clara de su nivel de importancia de acuerdo a la probabilidad y severidad de los mismos. De este análisis gráfico se derivan tres criterios básicos que ha de tener la dirección en la concepción de los mismos, estos son:

- Riesgos inmediatos.
- Riesgos mediatos.
- Riesgos sin importancia significativa.

PROBABILIDAD	<i>Frecuente</i>		(2) (6)	(7) (8) (9) (10)
	Moderado		(3)	(1) (5)
	Poco Frecuente	(4)	(11)	
MATRIZ DE RIESGOS		Leve	Moderado	Grave
		<i>SEVERIDAD</i>		

Figura 3.1: Análisis de los riesgos de acuerdo a su nivel de aceptación.

Como se puede apreciar, la mayor cantidad de riesgos identificados se corresponden con los riesgos inaceptables, es decir, los criterios asumidos por la dirección se inclinan a no aceptar los riesgos por su nivel de importancia e influencias sobre los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en la unidad Oro Negro de Cabaiguán. Estos datos se derivan del mapa de riesgos.

En correspondencia con estos criterios la dirección decide si los riesgos asumidos han de evitarse, disminuirse o mantenerse. En este caso, ninguno de los riesgos asumido debe mantenerse, porque todos inciden sobre los resultados.

Es decisión de la dirección de la Unidad Oro Negro de Cabaiguán disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos considerados moderados y poco frecuentes, es decir, los riesgos identificados con los códigos 3, 4 y 11. Los riesgos codificados en los cuadrantes rojos, es decir, los inaceptables, se ha decidido evitar su probabilidad de ocurrencia, porque pueden generar graves impactos sobre los resultados económicos y financieros de la empresa, así como de seguridad.

Plan estratégico de prevención de riesgos.

En este epígrafe se exponen las acciones de control que han de desarrollarse para establecer un control estratégico sobre los riesgos identificados y evaluados por la entidad. En este sentido han de tenerse en cuenta los niveles de decisión que la dirección asumió, en correspondencia con los riesgos que han de evitarse y minimizarse.

Riesgo No. 1: Incumplimiento del plan de venta de mercancías.

Objetivos de control:

- Diseñar planes de ventas que se adecuan a las condiciones de los clientes.
- Desarrollar estrategias comerciales que incrementen los niveles de venta de mercancías.

Acciones:

- Elaboración de un adecuado plan de venta de mercancías, que se corresponda con los estándares históricos de venta.
- Incremento de las ofertas, y que estas se correspondan con las necesidades y demandas de los clientes.

- Cumplimiento de las regulaciones y políticas comerciales de la firma, sin cometer violaciones de precios y comunicar adecuadamente los periodos de rebaja de precios de productos a los clientes.
- Ofrecimiento de un servicio de calidad.
- Establecimiento de estrategias comerciales para fechas importantes, relacionadas con actividades festivas y tradicionales en la comunidad.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Técnica para la elaboración de planes y análisis de las ventas, desde una posición económico, financiera y estratégica de la dirección.
- Técnicas comerciales propias de la entidad.
- Técnicas de comunicación y publicidad.
- Estudios de oferta y demanda.

Para el control de la calidad de los servicios que ofrece la tienda, se han de aplicar encuestas a los clientes, donde expresen sus criterios y sugerencias.

Periodo de ejecución: permanente, sistemático, diario.

Responsables: administrador y los cajeros dependientes.

Riesgo No. 2. Incumplimiento de los mantenimientos oportunos y necesarios a los medios y equipos de trabajo.

Objetivos de control:

- Elaborar un plan de mantenimiento para los medios y equipos de trabajo disponibles por áreas y procesos.
- Cumplir con los mantenimientos proyectados.
- Disminuir las roturas y/o bajas de los equipos de trabajo.

Acciones:

- Elaboración de un adecuado plan de mantenimiento, que se corresponda con los procesos y actividades que desarrolla la entidad, priorizando las áreas de la pista y los equipos informáticos.
- Asistencia técnica inmediata a los equipos electrónicos en estado de roturas.
- Mantenimiento adecuado a vehículos e inmuebles que necesiten reparación.
- Montaje de los medios necesarios para incrementar la calidad y eficacia de los procesos a fines con las actividades que desarrolla la entidad.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Técnica para la elaboración de planes y análisis de los mantenimientos y reparaciones, desde una posición estratégica de la dirección.
- Análisis en los Consejos de Dirección de los incumplimientos sobre el plan de mantenimientos y los efectos originados.

Para el control de la calidad de los servicios de mantenimiento y reparaciones, se han de aplicar encuestas a los usuarios internos y clientes, donde expresen sus criterios y sugerencias.

Periodo de ejecución: permanente.

Responsables: administrador y los obreros de mantenimiento.

Riesgo No. 3. Violar la Política Comercial de Cubalse.

Objetivos de control:

- Disponer de las regulaciones y políticas comerciales de Cubalse para el desarrollo de las actividades en la unidad Oro Negro de Cabaiguán.
- Aplicar las regulaciones establecidas, en correspondencia con su finalidad y procedimientos.

Acciones:

- Preparación de directivos y trabajadores en materia de conocimiento y manejo de las regulaciones y políticas comerciales establecidas por la Sucursal Cubalse, en el cumplimiento de las mismas.
- Establecimiento del control y supervisión por áreas y procesos, del cabal cumplimiento de las políticas regulatorias establecidas.
- Análisis en los Consejos de Dirección de las violaciones e incumplimientos que atenten contra el cumplimiento de las regulaciones vigentes para la actividad.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Talleres, conversatorios, grupos de reflexión y debates, actividades de superación y capacitación.

Para el control de la aplicación de las políticas comerciales de Cubalse, se han de desarrollar entrevistas a los usuarios internos y clientes, así como evaluaciones internas a los procesos y operaciones de la entidad.

Periodo de ejecución: cuando proceda.

Responsables: directivos y trabajadores.

Riesgo No. 4. Variación de la política comercial del país.

Objetivos de control:

- Disponer de las regulaciones y políticas establecidas por el país para el desarrollo de las actividades comerciales a fines con las Corporaciones de Capital Mixto y las variaciones que puedan sufrir.

- Aplicar las regulaciones establecidas, en correspondencia con su finalidad y procedimientos.
- Comunicar los cambios en materia de política comercial.

Acciones:

- Actualización de directivos y trabajadores en el manejo de las regulaciones y políticas comerciales establecidas por el país, y los cambios derivados de las mismas.
- Establecimiento del control y supervisión por áreas y procesos, del cabal cumplimiento de las políticas regulatorias establecidas.
- Análisis en los Consejos de Dirección de las violaciones e incumplimientos que atenten contra el cumplimiento de las regulaciones vigentes por el país.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Talleres, conversatorios, grupos de reflexión y debates, actividades de superación y capacitación.

Para el control de la aplicación de las políticas comerciales del país y los cambios desarrollados Cubalse, se han de realizar encuestas y entrevistas a los usuarios internos y clientes, así como evaluaciones internas a los procesos y operaciones de la entidad.

Periodo de ejecución: cuando proceda.

Responsables: directivos y trabajadores.

Riesgo No. 5. Incremento en los costos y gastos.

Objetivos de control:

- Elaborar un adecuado de plan de ingresos y gastos que se correspondan con los estándares históricos o aplicando otras técnicas de costeo, que permitan ganar en eficiencia y eficacia.
- Valorar los resultados económicos en los Consejos de Dirección.

Acciones:

- Elaboración del presupuesto de gastos sobre la base de las variaciones históricas o técnicas presupuestarias que garanticen incrementar los resultados económicos.
- El control y seguimiento de los indicadores de gasto, para establecer las variaciones más significativas y revisar las causas que puedan originar las desviaciones importantes.
- Análisis en el consejo de Dirección de los resultados económicos.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Las técnicas de costeo.
- Las técnicas de elaboración de presupuestos de gastos.
- Las técnicas de análisis económico.

Periodo de ejecución: semanal.

Responsables: directivos y especialistas de contabilidad.

Riesgo No. 6. Sobregiro en el consumo energético.

Objetivos de control:

- Planear el consumo de energía eléctrica por áreas y puestos de trabajo.
- Informar sobre la necesidad de ahorrar energía eléctrica.
- Controlar el consumo energético por áreas y puestos de trabajo.

Acciones:

- Establecimiento de planes de consumo energético por áreas y puestos de trabajo, en correspondencia con la cantidad de equipos y las condiciones ambientales de los locales.
- La comunicación permanente a todos los implicados en el consumo eléctrico sobre la necesidad del ahorro.
- Aplicación de sistemas de control y supervisión por áreas y puestos de trabajo sobre el cumplimiento del plan de ahorro.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Encuestas y entrevistas para conocer el grado de sensibilización de los trabajadores sobre las políticas de ahorro y su compromiso ante esta

Periodo de ejecución: diario.

Responsables: directivos y trabajadores.

Riesgo No. 7. Incremento de los faltantes y sobrantes de mercancías.

Objetivos de control:

- Establecer un plan de conteo físico a las existencias de mercancías, tanto almacenadas, como las disponibles para la venta.
- Establecer el examen físico del 10 % de manera periódica de las existencias almacenadas y disponibles a la venta.
- Evitar la ocurrencia de faltantes y sobrantes en las áreas de almacenamiento y venta de mercancías.
- Valorar los faltantes y sobrantes detectados en las reuniones del Consejo de Dirección.

Acciones:

- Elaboración y aplicación del plan de conteo físico de todas las existencias de mercancías en la entidad.
- Examen físico del 10 % de las existencias de mercancías.
- Controles internos periódicos a los ciclos de inventarios.
- Auditorias internas al ciclo de inventario.
- Análisis de los resultados y diferencias detectadas.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Conteo físico.
- Revisión de documentos.
- Verificaciones y confirmaciones entre áreas.

Periodo de ejecución: mensual, trimestral, semestral y anual.

Responsables: directivos, almaceneros y cajeros dependientes.

Riesgo No. 8. No contar con un adecuado plan de enfrentamiento al delito, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Objetivos de control:

- Elaborar el Plan de prevención, de seguridad informática y de protección y salud humana.
- Actualizar los planes establecidos.
- Dar seguimiento a los mismos.

Acciones:

- La elaboración y actualización del Plan de prevención, seguridad informática y protección y salud humana.

- El control y supervisión del cumplimiento de las medidas contenidas en dichos planes.
- Análisis y toma de decisiones en los consejos de dirección de los incumplimientos.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Controles internos.
- Auditoría de los sistemas informáticos y de control interno.

Periodo de ejecución: mensual y anual.

Responsables: directivos y trabajadores.

Riesgo No. 9 y 10. Ídem al 1 y 7.

Solo varía el inventario, en este caso para el combustible.

Riesgo No. 11. Incumplimiento del plan de entrega de la información contable.

Objetivos de control:

- Elaborar el plan de entrega de la información contable.
- Entregar la información contable, con la calidad requerida y la periodicidad establecida a las instancias superiores.

Acciones:

- Elaboración del plan de entrega de la información contable, de acuerdo a las instancias que así lo requieran.
- Cumplimiento del plan de entrega de la información contable.
- Análisis de los resultados económicos y financieros más significativos.
- Comunicación a los trabajadores.

Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Técnicas de análisis e interpretación de los resultados económicos y financieros.

Periodo de ejecución: mensual y anual.

Responsables: directivos y técnicos de contabilidad.

Como síntesis, la propuesta tiene la cualidad de permitir cambios y reajustes en el control de los riesgos, así como de las mejoras en el plan estratégico de riesgos, lo que la hace más flexible y práctica.

CONCLUSIONES.

Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis histórico del Control Interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los antecedentes por los que ha transitado, así como una sistematización de los diferentes enfoques y modelo para la implementación del Sistema de Control Interno, tomando como base el control estratégico, para establecer las bases epistemológicas de la implementación del Componente Administración de Riesgos..

De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización del estado actual que presenta la Unidad Oro Negro de Cabaiguán, perteneciente a la Sucursal Cubalse SA se pudo determinar que el proceso de implementación del componente Administración de Riesgos se manifiesta de manera insuficiente debido a que no utilizan instrumentos y criterios metodológicos óptimos que permitan identificar, evaluar y tomar decisiones sobre los riesgos que se manifiestan en las diferentes áreas de la entidad.

Los resultados derivados del diagnóstico determinaron la necesidad de la elaboración de una metodología para la implementación del componente Administración de Riesgos, el cual se organiza sobre la base de las características propias de la entidad.

La aplicación de la metodología permitió su validación en el componente Administración de Riesgos, en la unidad Oro Negro de Cabaiguán, brindando información útil a la entidad sobre las insuficiencias presentes en este componente que orienta a la Gerencia hacia la toma de decisiones encaminadas a la prevención de riesgos.

RECOMENDACIONES.

Con el propósito de que la Gerencia de la unidad Oro Negro de Cabaiguán adopte políticas que contribuyan al perfeccionamiento de la Administración de Riesgos, se recomienda:

Proponer la generalización de la metodología propuesta a otras entidades del territorio que garantice el proceso continuo de perfeccionamiento del SCI debido a que es una necesidad la aplicación del mismo.

Continuar mejorando la funcionalidad del procedimiento, en otras investigaciones, desde el punto de vista teórico y práctico que contribuya a su generalización a otras entidades, considerando las características propias del Organismo y la naturaleza flexible del mismo.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Abreu H., Mayra, (2007). Metodología para el proceso Identificación Evaluación de Riesgos. Consultoría BISE, S.A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.
2. Almela, B., (1988). Control y Auditoría Internos de la Empresa, Colegio de Economistas de España
3. American Institute of certified public accountants, (1947). Statement on Auditing Standards (SAS), núm. 1, 320.09.
4. Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, (1996). Editorial ENPES.
5. Balma Muñoz Víctor. LOS RIESGOS\Gestiopolis.com\Implantación de un sistema efectivo de control de riesgo operacional en la empresa.
6. Bernens, R., (1997). The biggest little in the corporate armor, Internal Auditing, vol:54, 38-46p.
7. Cañibano Calvo, L., y otros, (1983). Curso de auditoría contable (tomo Y), Madrid, ICE, 30p.
8. Carmona G., Mayra, (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.
9. Colbert, J. 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.
10. Collins, L., Valin, G., (1979). Audit et controle interne, Principes, objectifs e pratiques, Dalloz, París, 7p.
11. Cooper and Lybrand, (1996). Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, 11p.
12. Donald Warren Jr., J., Edelson, L., W., y Ley Parker, X., (Cooper&Lybrand), (1996). Serie Control interno, Auditoría y Seguridad informática, Tecnología de

la información y control interno, Edición especial diario Expansión, Madrid, España, 93-94p.

13. Dussaulx, P., A., (1972). El control o Auditoría Interna, Madrid, Guadiana, España, 55p.
14. Enciclopedia de la Auditoría. Editorial.
15. Fleites Delgado Adalys, (2003). Bases metodológicas Generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno.
16. Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce (1993). Sí...; de Acuerdo!, cómo negociar sin ceder. Bogota: Editorial Norma. 228p.
17. Fisher, Roger; y Ertel, Danny (1998). ¡Sí...; de Acuerdo! el manual de trabajo del bestseller, ¡Sí...; de Acuerdo!, guía paso a paso para cerrar con éxito cualquier negociación. Bogota: Editorial Norma. 262p.
18. Fowler Newton, E., (1976). Tratado de auditoría, Ediciones de contabilidad moderna, Buenos Aires, Argentina, 135p.
19. Gómez Morfín, J., (1968). El control Interno en los negocios, Fondo de cultura económica, México, 22p. Conferencia "El control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna", Publicación del Instituto de Auditores internos de México, 1990.
20. Hernández H., Ederlys, (2007). Modelo de Organización del sistema de Auditoría Interna con enfoque de riesgo de la Corporación Copextel S.A. tesis en opción al título de Doctor en Ciencias. Camagüey, Cuba.
21. Hevia, E., (1999). El Informe COCO, Revista Auditoría Interna No. 55, Instituto de auditores internos de España, 31-34p.
22. Holmes, A., W., (1970). Auditoría (Principios y procedimientos), UTEHA, México, 3p.
23. Kell, W., Boynton, W., Ziegler, R., (1995). Auditoría Moderna, segunda edición, editorial Continental, S.A. de C. V. México, título original Modern Auditing, 134p.
24. La Administración de los Riesgos en el ámbito del Control Interno Administrativo. Su incidencia en la Hotelería.

25. López, García, Juan (2004). Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento del Control Interno y la Gestión.
26. LOSRIESGOS\Gestiopolis.com\CosmosOnline\Evaluaciónde losRiesgos.htm.
27. LOSRIESGOS\Gestiopolis.com\LaMatrizdeControlInterno.com
28. Meigs, W. B., Larsen, E. J., y Meigs, R. F., (1977). Principles of auditing, Homewood Ill., Richard D. Irwin Inc., 10p.
29. MINTUR (1995). Compendio de Resoluciones sobre Política Laboral y Salarial aplicadas al Turismo. Ciudad de La Habana.
30. Montgomery, R. H., (1949). Montgomery-s Auditing,, Nueva York, Reproducida en Poch y Torres, R., La censura de cuentas, Barcelona., Hispano Europea, 1978, 65p.
31. Resolución Ministerial 297, (2003). Ministerio de Finanzas y Precios.
32. 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.
33. Resolución Ministerial 13, (2006). Ministerio de Auditoría y Control.
34. Rodríguez D. Julio A, (2006). El Inventario de los riesgos de Control Interno, su aplicabilidad en la empresa hotelera bajo régimen de Todo Incluido. UCLV. www.monografias.com.
35. The Institute of Internal Auditors, Statement of internal auditing standards (SIAS), núm. 1 (Julio 1983), Control: Concepts and Responsibilities, publicado por The professional Standards and Responsibilities Committee, Altamonte Springs, Florida, 1985, epígrafe: New Guidelines, Guide, 300.6 (concepts of control), 7p.
36. Sorrilla Juan Pablo. LOS RIESGOS\Gestiopolis.com\LaAdministraciónde losRiesgos.
37. Viña E., Rafael E., (2007). Modelo para la evalaución integral del SCI. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana, Cuba.