

Universidad Sancti- Spíritus José Martí Pérez

SUM Panchito Gómez Toro

Carrera de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO

DE

DIPLOMA

TITULO: Diagnóstico sobre el análisis de la Evaluación de los Riesgos en la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuarios S-S

Autora: Yadira Quintanilla Cruz

Tutor: Raúl Coma Rodríguez

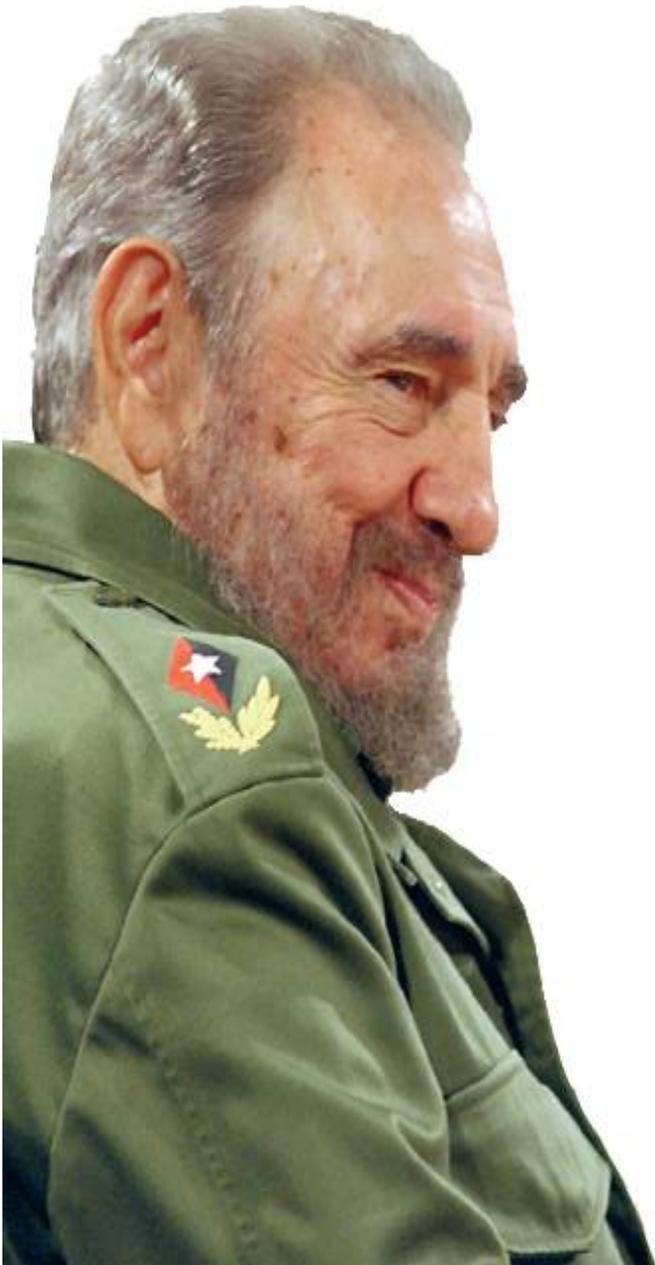
Curso: 2009-2010

“Año 52 de la Revolución”

Pensamiento:

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

Fidel Castro Ruz



Dedicatoria

- ***Dedico este Trabajo de Diploma a mi familia, fundamentalmente a mis padres que me han ayudado mucho y a mi hija por la fuerza que me da para seguir adelante.***
- ***Dedico este trabajo a mi coordinadora de la carrera por apoyarme en el transcurso de mi carrera.***
- ***Dedico este trabajo a mi tutor por haberme asesorado en mi tesis.***

Agradecimientos

- ***Agradezco a esta Revolución por haberme dado la oportunidad de cursar una carrera universitaria.***
- ***Agradezco a todas las personas y profesores que ayudaron a la integridad y formación de mi futuro.***
- ***Agradezco a mis padres, a quien les debo lo que soy por su apoyo y comprensión al compartir conmigo mis aspiraciones para llegar a ser una profesional.***

Resumen

Este trabajo se basa en la fundamentación del Control Interno especialmente en el componente de Evaluación de los Riesgos en la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuarios, ubicada en el Municipio de Sancti-Spíritus, con fecha de inicio 3 de abril de 2010.

En la evolución del mundo el interés por los negocios y por una administración eficiente y eficaz, ha crecido, entonces es cuando podemos afirmar que los cambios en materia de Control Interno a partir de la aplicación de la Resolución No.297 del MFP, trae un estudio sobre la misma. En tal sentido esto dio origen a la investigación, desde la evolución de un diagnóstico sobre el funcionamiento del Componente de Evaluación de Riesgo para el progreso de manera continua, apoyándose en la auto evaluación y evaluación del sistema establecido. En la fundamentación del procedimiento, en el diagnóstico de la situación de la propuesta y su validación de han aplicado métodos, técnicas e instrumentos que han conducido los resultados a considerar como una vía que permite perfeccionar las condiciones presentes de manera continua, garantizando su pertinencia e impacto entre los representantes de los disímiles procesos, constituyendo esta su importancia para su futuro desarrollo.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 2 |
| Capítulo # 1 | 6 |
| 1.1 Breve reseña histórica | 6 |
| 1.2 Visión del Control Interno Actual | 10 |
| 1.3 Definición de Riesgo | 11 |
| 1.4 Evaluación de los Riesgos | 14 |
| 1.5 Etapas del proceso de Evaluación de Riesgo | 17 |
| 1.6 Identificación de Riesgo | 20 |
| 1.7 Factor de Riesgo | 21 |
| 1.8 Formulario de declaración del Riesgo | 24 |
| 1.9 Evaluación de Riesgo en Cuba y su relación con la Resolución 297/03 | 26 |
| 10 Detección al cambio | 28 |
| | |
| Capítulo # 2 | 29 |
| 2.1 Caracterización del sector y de la entidad | 29 |
| 2.2 Estructura organizativa de la Empresa | 34 |
| 2.3 Objetivos estratégicos para el año 2010 | 46 |
| 2.4 Metodología para la evaluación del Subsistema de Administración de Riesgo | 47 |
| 2.5 Resultados de la ejecución de la evaluación del componente de Evaluación de Riesgo | 59 |
| Conclusiones | 64 |
| Recomendaciones | 65 |
| Bibliografía | 66 |

Introducción

Desde hace varios años atrás es un requisito de primer orden elevar la eficiencia y eficacia en las Empresas del sector estatal, por cuanto el Control Interno tiene un vínculo directo con el logro de perfeccionar sus objetivos y metas.

Los cambios en la dirección pueden tener un impacto sobre el personal que opera los controles en la efectividad del Control Interno, con esta surge la contradicción de que el Control Interno no puede ser exclusivamente un problema a solucionar a partir del control contable, financiero y administrativo, sino que debe extenderse a las diferentes áreas, procesos y subsistemas y condicionada por un proceso de supervisión permanente.

De aquí que se convierta entonces en un sistema constituido por todas las medidas empleadas para proporcionar un grado razonable de confianza en los objetivos y medidas empleados:

- 1 Proteger los activos en contra de fraudes y de uso indebido.
- 2 Eficiencia y eficacia en la confiabilidad en los registros contables.
- 3 Cumplimiento de las leyes y reglamentos (Cooper and Lybrand 1996:11-12).

A partir de la aplicación del Control Interno según lo establecido por la Resolución No. 297/2003 del MFP centra la atención en los componentes o subsistemas como son: Ambiente de Control, Evaluación de los Riesgos, Actividad de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo. De estos componentes constituye como el principal objeto de Investigación la Evaluación de los Riesgos.

El riesgo un concepto que se puede considerar como un vínculo fundamental con todo lo que hace, como que no hay actividad en la vida que no incluya el Riesgo así sea negocio o de cualquier otro asunto. Es por eso que la humanidad buscó maneras de evitar, minimizar o asumir Riesgos a través de acciones preventivas.

En el presente trabajo se realiza una revisión bibliográfica detallada de la Evaluación de los Riesgos de Control Interno a través de la fundamentación teórica y los principios generales de administración e identificación de los Riesgos. Se ha comprobado que los procedimientos metodológicos dirigidos a la Evaluación de los Riesgos son insuficientes en la cual se concentra la investigación del funcionamiento del componente Evaluación de los Riesgos.

❖ El análisis y tratamiento del componente Evaluación de Riesgo no es suficiente.

Su estudio a través de un guía integrado facilitará el análisis y evaluación del componente Evaluación de los Riesgos de Control Interno en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario S-S.

Situación Problemática: El personal que labora no tiene suficientes conocimientos de los Riesgos que le afectan. Poco dominio de las medidas a tomar para controlar los Riesgos. No existe una herramienta que permita controlar los Riesgos y así disminuir consecuencias.

Problema Científico: Como contribuir al perfeccionamiento del componente de Evaluación de los Riesgos en la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuarios.

Objeto de estudio: Control Interno.

Campo de Acción: El componente Evaluación de Riesgos del Control Interno en la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuarios S-S.

Objetivo: contribuir al perfeccionamiento del componente de Evaluación de los Riesgos implementado en la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuarios S-S mediante el desarrollo de la investigación.

Objetivos específicos:

- 1) Desarrollar el marco conceptual del tema de estudio.
- 2) Realizar el análisis y diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio.
- 3) Valorar los beneficios del procedimiento seleccionado.

Variable independiente: Sistema de Control Interno.

Variable dependiente: Aplicación del componente Evaluación de los Riesgos.

Indicadores a medir:

- Insuficiencia en el tratamiento al componente Evaluación de los Riesgos
- Aplicación del componente Evaluación de los Riesgos
- Capacitación en la aplicación del componente Evaluación de Riesgo

Valor Teórico: Esto implica que la entidad implícita debe tener actualización pertinente de conocimientos universales alrededor del tema que se trata, así como el análisis de sus posibilidades de adaptación a la realidad en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuarios.

Valor metodológico: En la investigación se refleja el hecho de manejar el diseño en el componente Evaluación de Riesgo en una entidad con características como estas.

La significación práctica: Radica en la factibilidad demostrada de poder realizar el procedimiento con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su futuro desarrollo.

El valor social: Consiste en la identificación de los diferentes Riesgos que afectan a la Empresa con estas características.

Las fases de la investigación: Revisión bibliográfica, el diagnóstico de componente de Evaluación de los Riesgos, elaboración del informe de la investigación y la discusión y presentación de la misma.

Los métodos de investigación empleados fueron:

Métodos teóricos.

Análisis y síntesis. Por medio del análisis de los documentos y fuentes estudiadas se pudieron relevar los factores diversos, en su relativa independencia, que han influido en la concepción asumida y la síntesis permitió descubrir las relaciones que se dan entre estos factores.

Histórico y lógico: Es el método que se utiliza para determinar el sistema de objeto de análisis y su naturaleza, determina el período histórico en que se enmarca el estudio del sistema. Se utiliza para el estudio teórico del objeto y el campo.

Métodos empíricos.

Revisión documental: Se utilizó para realizar una revisión bibliográfica sobre los componentes de Evaluación de Riesgos.

La encuesta. Se realizó a trabajadores y dirigentes seleccionados para conocer sobre el tratamiento del componente de Evaluación de Riesgos.

La observación: permitió caracterizar y establecer regularidades con respecto a las deficiencias del subsistema.

El país se encuentra enfrascado en el perfeccionamiento de los sistemas de Control Interno según lo establecido en la Resolución No. 297/2003 del MFP. El mismo debe ser visto como un proceso integrado, efectuado por la dirección y el resto del personal y dirigido a todas las operaciones que se desarrollan en la entidad, para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad, confiabilidad de la información y la eficiencia de las operaciones sobre la base de una seguridad razonable (Resolución Ministerial No. 297/2003).

El trabajo de Investigación se estructura en dos Capítulos.

Capítulo #1: En este capítulo se realiza una fundamentación teórica del proceso del Control Interno y de uno de sus componentes Evaluación de los Riesgos de los principales aspectos teóricos que se tuvieron en cuenta y sirvió de base para el problema y la obtención del sustento de la propuesta.

Capítulo #2: La caracterización de la Empresa Suministro y Transporte Agropecuarios S-S, así como el procedimiento propuesto, su metodología y el proceso de auto evaluación del componente Evaluación de los Riesgos, mostrándose los resultados en el informe de evaluación sobre la base de la evidencia obtenida en los papeles de trabajo y otras técnicas aplicadas. Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad del componente de Evaluación de Riesgo. Además de bibliografía consultada y los anexos.

Capítulo #1: Fundamentación teórica.

1.1 Breve reseña histórica.

El origen del Control Interno se asocia al surgimiento en el año 1494 del método contable de la partida doble pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocio se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de su interés. 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 L. Valín G. 1979).

Los romanos cumplían en aquella época tan antigua 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.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados, no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país,

minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueron más eficaces según las características de su entidad, además no se contaba con elementos generalizados que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

Tal situación materializó un objeto fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema. En tal sentido el Ministro de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que contiene la definición de Control Interno, el contenido de los componentes, las normas para su implementación y evaluación.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el Control Interno.

El Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, el desarrollo de nuevos términos no solo contables, la introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizados para la elaboración de los sistemas de Control. Los sistemas de cada Entidad a partir del estudio de sus características deben establecer sus controles y medidas de Control Interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.

Las características fundamentales de Control Interno son:

- 2 Es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- 3 Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- 4 En cada área de la organización, las personas encargadas de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.
- 5 Debe facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las áreas u operaciones de la Empresa.
- 6 Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

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 todas las Empresas 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).

En 1977 fue aprobada una ley en los Estados Unidos 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.

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 al 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 Colmes 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.(Colmes 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 observación de las políticas ejecutivas prescritas (...) se extiende mas allá de las materias relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. (AICPA, 1947:320).

1.2 Visión del Control Interno Actual.

El sistema de Control Interno que se elabore debe velar porque se cumplan las acciones establecidas para cada estrategia de la Empresa, por tanto deben quedar muy claros los pasos a seguir para poder llegar a un sistema de Control Interno que sea un real guardián de la misión de la organización.

Los Controles Internos se implementan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidas por la Empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección la rápida evaluación del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Visión actual Control Interno:

- 1 Establecimiento del sistema de Control Interno,
- 2 Controles estratégicos,
- 3 Controles operativos (Autocontroles).

La metodología más completa y que asemeja la investigación es la siguiente:

Informe COSO: Hace recomendaciones a los contables de gestión de cómo evaluar, informar e implementar sistemas de control, teniendo como objetivo de control la efectividad y eficiencia de las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las regulaciones que explica en los componentes del ambiente de control, valoración del Riesgo, actividades de control, información y comunicación y el monitoreo. (The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission S. Internal Control- Integrated Framework Documento publicado en 1992). Este informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el negocio y están integrados en los procesos administrativos. Los componentes son los siguientes:

- 1 Ambiente de Control,
- 2 Evaluación de Riesgos,
- 3 Actividades de Control,
- 4 Información y Comunicación,
- 5 Supervisión y Monitoreo.

1.3 Definiciones del Riesgo.

La evolución del Riesgo constituye la identificación y análisis de dicho Riesgo 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, R, 1997, the biggest little in the corporate armor, Infernal Auditing Vol.: 54 pags 38-46 la grieta pequeña más grande en la armadura corporativa es la dirección de Riesgo.

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 servicio, 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.

Antes de analizar como administrar los riesgos, debemos conocer definiciones de algunos autores referentes al significado de riesgo:

Un riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida o no. (José Andrés Dorta, 2004).

Para un proyecto específico, el percance puede ser un producto terminado con menor calidad, costos más elevados, retrasos en el programa de actividades, o no alcanzar en absoluto el propósito y la intención del proyecto. En otras palabras, un

riesgo es un problema en espera de ocurrir o no. Toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total. Pero aun así, si todos nos quedamos en casa sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios aun existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero existiría, el riesgo cero no existe. (Juan Pablo Sornilla Salgado (2004).

Por lo tanto definimos el riesgo, como la probabilidad que un peligro (causa de inminente de pérdida) existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.

Podemos entender como el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto. (Fragoso, 2002).

El riesgo incontrolado hace que el logro de los objetivos operacionales sea incierto. (Baca, 1997).

Los riesgos en general, se pueden clasificar en riesgo puro y riesgo especulativo. (Levient, 1990).

El riesgo puro en la Empresa a su vez se clasifica en: Riesgo inherente y riesgo incorporado.

1.4 Evaluación de los Riesgos.

¿A qué llamamos Riesgo?

- 1 Incertidumbre que un suceso pueda ocurrir.
- 2 Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.
- 3 Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya relación causa un daño concreto.
- 4 Grado de probabilidad de pérdida.
- 5 Amenaza de contingencia dañosa.
- 6 Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que pueda ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.
- 7 Causa primaria que da lugar a una pérdida o factor que influencia el resultado de una situación en un momento dado.

1.4.1 Normas para la Evaluación de los Riesgos.

- 1 Identificación del Riesgo.
- 2 Estimación del Riesgo.
- 3 Determinación de los objetivos de control.
- 4 Detección del cambio.

1.4.2 Evaluación de los Riesgos.

La Gerencia o Administración de los Riesgos se ha convertido en una función estratégica esencial de la dirección corporativa moderna y no una mera decisión comercial o productiva.

El concepto maneja fundamentalmente los elementos referidos a garantizar la seguridad y estabilidad integral de una organización de sus bienes, de las personas, etc.,...de amenazas actuales y futuras que pueden dañar la supervivencia de éstas.

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

El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vista especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que hable de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva y las reacciones se concentran en la persona, antes que el riesgo. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad. (Edmundo Pelegrin 2004).

Aunque los integrantes del equipo y los patrocinadores de un proyecto importante a menudo consideran negativo el riesgo, es importante que no juzguen un proyecto simplemente por la cantidad y la naturaleza de los riesgos. Deben tomar en cuenta que el riesgo es la posibilidad, no la certeza, de una pérdida. Por otra parte, los integrantes de un equipo que evalúan un proyecto con una lista de los cinco o diez riesgos principales deben considerarlo con reservas, aunque la exposición total al riesgo no sea tan significativa (Edmundo Pelegrin 2004).

Concepto importante sobre la Gerencia o Administración de Riesgo, donde según la tesorería de Oscar Agudelo Cortes 1994 define como la disciplina que se ocupa del estudio de cómo realizar el análisis y predicciones con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos a personas naturales o jurídicas, con el fin de medirlos y analizarlos para lograr su eliminación o, en caso contrario, disminuir sus efectos dañosos.

La Evaluación del Riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso, la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

El objeto fundamental, es el minimizar los efectos adversos de los Riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos (José Andrés Dorta Velásquez 2004).

Es factible aplicar varias herramientas y técnicas para identificar riesgos, como por ejemplo: entrevistas con expertos en las áreas más claves, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios; entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, análisis tales como árboles de errores, diagrama de flujo, análisis de escenarios y revisiones periódicas de factor económico y tecnológico

que puedan afectar la organización. Las técnicas utilizadas dependerán de las necesidades y naturaleza de la Entidad.

1.5 Etapas del proceso Evaluación de Riesgo.

Para un eficiente desarrollo de sus actividades la gerencia de riesgo en cualquier sector u organización debe ajustarse a una metodología que le permita distribuir su trabajo en las siguientes etapas como afirma (Víctor Beldar Muñoz 2005).

La primera etapa nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa a un riesgo o pérdida. Para conocer un riesgo es necesario conocerse la causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no.

La actividad empresarial de hoy se manifiesta en un entorno incierto, están expuestas a un conjunto amplio de riesgo, que cada vez son más diversas ante cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales. A todas las empresas le surge la necesidad de defenderse ante los riesgos existentes.

Segunda etapa una de las finalidades inmediatas que se persigue con la inspección es la evaluación de los riesgos detectados. En líneas generales, en la evaluación se toman en consideración dos factores del riesgo. De una parte, la evaluación de la probabilidad de que ocurra el riesgo en cuestión y de otra, la evaluación de la gravedad económica del daño, en caso de que el riesgo se materialice. La gerencia de riesgo preciosa de una evaluación global que integre ambas variables.

Métodos evaluación de Riesgos.

Este grupo de métodos están fundamentados en la ecuación:

Riesgo = Probabilidad * Intensidad

$$R = P * I$$

Evaluación de la Intensidad (I)

Si bien existen métodos que evalúan la intensidad de un riesgo determinado, en cuanto a la afectación física sobre personas, instalaciones, maquinaria, la información que le interesa al gerente de riesgos es de índole económica, evaluando las pérdidas directas, consecuenciales y a largo plazo que puede originar la ocurrencia de un riesgo determinado.

Evaluación global Probabilidad e Intensidad.

La evaluación que proporciona una visión global más clara de la problemática que puede surgir ante la ocurrencia de un riesgo, es aquella que interrelaciona la probabilidad de ocurrencia con la intensidad o gravedad de los efectos. La evolución ha de considerar simultáneamente las variables, probabilidad e intensidad, por lo que recomiendan métodos de evaluación del riesgo que consideran ambos factores, aplicando la ecuación básica de cálculo del riesgo.

1.5.1 Enfoques de la Evaluación de los Riesgos.

Según Zorrilla Salgado 2004 existente dos enfoques inherentes distintos para la Evaluación del Riesgo. Uno es reactivo y el otro es proactivo. La Administración reactiva de los Riesgos significa que el equipo del proyecto reacciona a las consecuencias de los Riesgos (los problemas reales) conforme ocurren. La Administración proactiva de riesgos significa que el equipo del proyecto cuenta con un proceso visible para administrarlos. Este proceso se puede medir y repetir.

Para alcanzar los niveles más altos de la administración proactiva de riesgo, el equipo debe estar dispuesto a tomar riesgo. Esto significa no temer al riesgo, sino considerarlo como un medio para crear oportunidades adecuadas. Para conseguirlo, el equipo debe ser capaz de evaluar imparcialmente los riesgos y las oportunidades adecuadas. Para conseguirlo, el equipo debe ser capaz de evaluar imparcialmente los riesgos, no solo sus síntomas.

Para Zorrilla Salgado (2004) cuando el equipo del proyecto emplea la administración proactiva de riesgo, los valora en forma continua y los utiliza para tomar decisiones en todas las etapas del proyecto. Incluye los riesgos y los enfrenta hasta que se resuelven, o hasta que se convierten en problemas y se manejan como tales.

1.6 Identificación de Riesgo. (Anexo # 1).

La identificación de Riesgo es el primer paso en el proceso de la Evaluación preactiva de Riesgo. Los Riesgos deben identificarse antes de que puedan administrarse. La identificación de riesgo proporciona al equipo del proyecto las oportunidades, indicios e información que le permiten ubicar los riesgos principales antes de que afecten adversamente al proyecto. El proceso que ocurre entre los integrantes del equipo y los patrocinadores es muy importante. Es un medio vigoroso de manifestar las suposiciones y los puntos de vista contrastantes.

No es probable que en un equipo haya coincidencia en la valoración de todos los factores de riesgo. Dependiendo de su experiencia, sus conocimientos y sus intereses cada uno de los diferentes integrantes del equipo tendrá una opinión propia. Si después de una discusión no se alcanza un acuerdo, el mejor enfoque es una votación, donde prevalezca la opinión de la mayoría.

1.6.1 Instrumentos que se utilizan para identificar los riesgos de Control Interno.

- 1 Cuestionarios
- 2 Organigrama
- 3 Estados financieros
- 4 Manuales
- 5 Inspecciones
- 6 Entrevistas
- 7 inventarios,
- 8 contratos,

- 9 Proyectos
- 10 Tormenta de ideas
- 11 Diagrama de flujo

1.6.2 Inventario de Riesgo.

En esta etapa se realiza una detallada lista de todos los inconvenientes y problemáticas que se pudieran llegar a tener y se describe en cada parte de esa lista el alcance de ese problema o riesgo y cómo se pudiera solucionar en caso de presentarse en un futuro, esto con el fin de tener perfectamente determinada la problemática y su posible solución.

1.7 Factor de Riesgo.

Los factores de riesgo se agrupan por área de atención y categoría. Los factores del propósito y las metas, la necesidad de tomar decisiones, los factores de Administración de la organización y los factores de presupuesto y costos, son ejemplos de las categorías de factores de riesgo dentro de un área de atención.

Cada factor de riesgo posee una o más características que describen si el riesgo debe considerarse alto, mediano o bajo.

Una evidencia de riesgo bajo sería que el proyecto apoyara directamente el propósito y las metas del cliente, una evidencia de riesgo alto sería cuando el proyecto no apoyara ni se relacionara con el propósito y las metas del cliente.

1.7.1 Declaración del Riesgo.

Antes de que pueda administrarse un riesgo, debe expresarse con claridad. Cuando declara un riesgo, el equipo no debe considerar solo un síntoma, sino también un resultado. Por esa razón, la declaración del riesgo debe incluir lo que provoca que surja la situación (esto es, la causa) y el resultado esperado (la consecuencia).

1.7.2 Análisis de Riesgo.

El análisis de riesgo es el segundo paso en el proceso de Evaluación preactiva de riesgo. Es la conversión de los datos de un riesgo a información para la toma de decisiones respectiva. Un análisis minucioso corrobora que el equipo trabaja en los riesgos convenientes.

1.7.3 Probabilidad de un riesgo.

Riesgo se compone de dos factores probabilidad e impacto.

La probabilidad de un riesgo, es la posibilidad de que un evento suceda. Para clasificar los riesgos es recomendable la asignación de un valor numérico a la probabilidad. La probabilidad de un riesgo debe ser mayor que cero o el riesgo no representa una amenaza para el proyecto. Asimismo, la probabilidad debe ser menos que 100% o el riesgo es una certeza, en otras palabras, es un problema identificado.

El impacto de un riesgo mide la severidad de los efectos adversos, o la magnitud de una pérdida, si el riesgo llega a suceder. La decisión de cómo medir las pérdidas sostenidas no es un asunto tribal.

Si el riesgo tiene un impacto financiero, el valor monetario es la forma preferible para modificar la magnitud de una pérdida. El impacto financiero pudieran ser costos a largo plazo en la operación y el apoyo, una pérdida en la participación en el mercado, costos a corto plazo por el trabajo adicional o pérdidas en el costo de oportunidad.

Otros riesgos pueden tener un nivel de impacto donde es más conveniente una escala subjetiva del 1 al 5, básicamente se califica la viabilidad del éxito del proyecto. Los valores altos indican una pérdida seria para el proyecto. Los valores medianos señalan una pérdida en partes del proyecto o una disminución de la eficiencia.

1.7.4 Exposición al Riesgo.

Para evaluar una lista de riesgos, debe entenderse con claridad la amenaza completa de cada uno de las necesidades de riesgo. En ocasiones un riesgo con una probabilidad alta, tiene un impacto bajo y puede ignorarse sin complicaciones,

Otras veces un riesgo con un impacto alto tiene una probabilidad baja y también puede ignorarse.

Los que en verdad se requieren administrar son aquellos con una exposición alta (probabilidad e impactos altos). Esto se consigue reduciendo la probabilidad o el impacto del riesgo.

1.8 Formulario de declaración del Riesgo.

La siguiente es una lista de la información empleada Yairin Arteaga (2005) y Marta Cruz Bravo (2005) donde el equipo debe considerar donde desarrolle un formulario de declaración de riesgo:

- 1 Identificados del riesgo: el nombre que emplea el equipo para identificar equivocadamente una declaración de riesgo, con el propósito de elaborar informes y darle seguimiento.
- 2 Fuente del riesgo: el área de atención (esto es, el desarrollo personalizado de software, la desinstalación del software terminado, el despliegue de la infraestructura, la administración del programa de la empresa o la planificación de la arquitectura de la empresa) la categoría del factor de riesgo (esto es, el propósito y las metas, la necesidad de tomar decisiones, la administración de la organización, el programa de actividades, o el presupuesto / costo) y el factor de riesgo (esto es, la conveniencia del proyecto, la influencia política, la estabilidad de la organización, el tamaño del proyecto) que se emplearon para identificar el riesgo.

- 1 Condición del riesgo: una declaración en lenguaje normal que describe una condición existente que pudiera conducir a una pérdida para el proyecto.
- 2 Consecuencias del riesgo: una declaración en lenguaje normal que describa la pérdida que ocurriría en el proyecto si se materializa el riesgo.
- 3 Probabilidad del riesgo: una expresión del porcentaje mayor que cero y menor que el 100%, que representa la probabilidad de que la condición ocurra, provocando una pérdida.
- 4 Clasificación del impacto del riesgo: si el impacto del riesgo es por ejemplo financiero, estratégico, técnico o legal.
- 5 Impacto del riesgo: la magnitud del impacto en caso de que el riesgo ocurra. Este número debe ser el valor monetario de la pérdida o simplemente un número entre 1 y 10 que represente una magnitud relativa. Para valorarlo, a menudo se emplea el resultado de multiplicar el impacto por la probabilidad del riesgo.
- 6 Exposición al riesgo: la amenaza completa que significa el riesgo para el proyecto, compensado la probabilidad de una pérdida real con la magnitud de la pérdida posible. El equipo emplea la exposición al riesgo para valorar y clasificar los riesgos.
- 7 Contextos del riesgo: un párrafo con antecedentes adicionales que sirvan para aclarar la situación del riesgo.
- 8 Riesgos relacionados: una lista de identificaciones que emplea el equipo para dar seguimiento a los riesgos que dependen entre sí.

Para el manejo del riesgo, según Edmundo Pelegrin (2006) se puede tener en cuenta alguna de las siguientes consideraciones, las que puedan analizarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

- 1 Evitar el riesgo: es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.
- 2 Reducción del riesgo: si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades, antes de aplicar medidas más costosas y difíciles, se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- 3 Despresar y atomizar el riesgo: se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares.
- 4 Trasferir el riesgo: hace referencia a buscar respaldo y compartir con otra parte del riesgo. Estas líneas es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro.
- 5 Asumir el riesgo: luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene.

1.9 Evaluación del Riesgo en Cuba y su relación con la Resolución 297/2003 MFP.

La economía cubana al valorar sus antecedentes en materia de control interno a transitado por diferentes momentos, presentes factores objetivos y subjetivos, donde sus principios y normativas de control interno, vigentes hasta el año 2003, no estaban diseñados para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto

a la consecuencia de objetivos dentro de las categorías de eficiencias, eficiencia factibilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicadas.

Sin embargo en los últimos tres años con la puesta en vigor de la Resolución 297/2003 del MFP y la Resolución 013/2006 del Ministerio de Auditoría y Control (estas últimas relacionadas con la detección y enfrentamiento de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que se hallan presentado o puedan presentarse en una entidad, para lo cual se establece el diagnóstico de los riesgos y la elaboración del plan de prevención). La evaluación del riesgo en el país comienza a tomar una estructura más integral, lo que no es suficiente si tenemos en cuenta que tanto por la importancia económica del mismo, le resultaría más ventajoso desde el punto de vista económico contratar este servicio en las oportunidades que lo requiera, que desarrollar y mantener especialistas en la materia.

La Resolución 297/2003 MFP

Esta Resolución aprobada en el año 2003 surge a partir de la necesidad de normar el conjunto de procedimientos interno de control por cada empresa o entidad, teniendo en cuenta las leyes y procedimientos establecidos en nuestro país. Ella se crea igualmente para unificar criterios y concepciones de control interno y que sean de total obligatoriedad su cumplimiento y forma de proceder.

La misma cuenta con 5 componentes básicos muy semejantes a lo que se establece en el informe COSO (Comité Internacional de estudio de gestión de evaluación de los sistemas de control) uno de los más eficientes y avanzados en materia de auditoría, según López García (2004).

Los 5 componentes son los siguientes:

- 1 Ambiente de control,
- 2 Evaluación del riesgo,
- 3 Actividad de control,
- 4 Información y comunicación,
- 5 Supervisión y monitoreo.

1.10 Detección al 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).

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 proporcionará nuevos riesgos.

Capítulo #2 Metodología para la implementación del componente Evaluación del Riesgo en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuarios S-S.

2.1 Caracterización del sector y de la entidad

El Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura está formado por 39 Empresas ubicadas a todo lo largo de nuestro país. Dedicadas fundamentalmente a prestar servicios de Transporte por vía automotor, la fabricación de elementos de pared, la comercialización de los insumos del Ministerio de la Agricultura, el movimiento de tierras, servicios en talleres de Agregados y otros.

En la provincia nuestra existen dos de ellas, la Empresa de Talleres Agropecuarios y la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuarios, ambas inmersas en el Proceso de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

La Empresa de Suministro y Transporte Agropecuarios de Sancti Spíritus fue creada por Resolución No. 42 con fecha 26 de febrero de 2001, dictada por el Ministro de la Agricultura y por Acuerdo 6293 de fecha 26 de marzo de 2008, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, fue aprobado el comienzo de la Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en la misma. Contando con un Capital Humano de 331 trabajadores de ellos:

20 Dirigentes

67 Técnicos

9 Administrativos

59 de Servicios

176 Obreros

Agrupados en 3 Unidades Empresariales de Base.

UEB Comercial y Transporte

UEB Construcción y Servicios.

UEB Agroindustrial Yaguajay,

Distribuidas en todos los municipios de la provincia, como parte del proceso de Reordenamiento, con la apertura de Centros Comerciales. Considerado como una Estrategia de nuestra Revolución y para potenciar las formas productivas se ha decidido que los insumos lleguen directamente al productor y es la Empresa de Suministros la encargada de llevar a cabo esta importante tarea, eliminar los intermediarios, ganar en rapidez y calidad de las entregas de productos químicos, fertilizantes, Norgol y productos alimenticios, insumos comunes, estos se refieren al resto de los productos que corresponden a aperos de labranza, útiles para la tracción animal, neumáticos, baterías, electrodos, elementos de ferretería, medios de protección, piezas de repuesto y agregados, ropa, zapatos y otros que fueran de interés del agricultor.

Con el propósito de dar respuesta a la nueva variante para atender a las formas productivas y los problemas que presenta el sector empresarial en el territorio, desde el nivel central, se ha estado promoviendo cambios en función de modificar la visión de nuestros empresarios para que se proyecten hacia una base productiva superior y para ello es necesario una preparación de cuadros y especialistas.

Garantizar con eficiencia y eficacia la comercialización, producción de insumos Agropecuarios y elementos constructivos, transportación de mercancía y prestación de servicios de fumigación e higienización con la participación de profesionales altamente calificados, de valiosos valores éticos y morales para lograr competitividad y calidad que respondan a las exigencias de los clientes internos y externos, priorizando los Usuarios del Ministerio de la Agricultura, es nuestra misión, sustentados en nuestro objeto empresarial

- 1 Comercializar de forma mayorista los recursos materiales e insumos para la actividad agropecuaria y forestal incluidos los productos para el reforzamiento alimentario, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
- 2 Producir y comercializar de forma mayorista artículos, útiles y herramientas, artículos de carpintería y talabartería, calzado de trabajo, humus de lombriz, envases, pallets, abonos, materia orgánica y medios biológicos para la producción agropecuaria y forestal, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
- 3 Brindar servicio de fumigación e higienización, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
- 4 Realizar la actividad de balancista de la chatarra del sistema de la agricultura en el territorio y comercializarla de forma mayorista a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
- 5 Brindar servicios de transporte de carga por vía automotor, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
- 6 Brindar servicios de depósito y expendio de combustible y sus derivados, en pesos moneda nacional.
- 7 Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento, a entidades del sistema, a las Empresas de Recuperación de Materia Primas y al Mercado Industrial y Artesanal, en pesos moneda nacional.
- 8 Producir y comercializar de forma mayorista, piezas ferrosas y no ferrosas, en pesos moneda nacional.
- 9 Producir y comercializar de forma mayorista, materiales de construcción, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

- 10 Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en pesos moneda nacional.
- 11 Comercializar de forma minorista a los productores vinculados al sistema de la agricultura, los insumos relacionados con la actividad productiva, en pesos moneda nacional.
- 12 Brindar servicio de impresión, alquiler de almacenes, áreas locales y de equipos audiovisuales, en pesos moneda nacional.
- 13 Prestar servicios de reparación y mantenimiento eléctrico, a equipos automotores ligeros y pesados, de la maquinaria e implemento agrícolas, enrollado de motores, maquinado, fundición de piezas, soldadura, fregado, engrase, tapicería, pintura y ponchera, en pesos moneda nacional.
- 14 Brindar servicios de izaje y de fabricación de implementos agrícolas, en pesos moneda nacional.
- 15 Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo, en pesos moneda nacional.
- 16 Realizar el montaje de ferias y exposiciones, en pesos moneda nacional.
- 17 Brindar servicios de parqueo y de transporte de personal en pesos moneda nacional, cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto.
- 18 Realizar la construcción, reparación y mantenimiento a las viviendas de los trabajadores de la entidad, en pesos moneda nacional.
- 19 Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación asociada, en pesos moneda nacional.

20 Brindar servicio de comedor, cafetería, recreación y transporte obrero, a los trabajadores de la entidad, en pesos moneda nacional.

21 Producir y comercializar de forma minorista insumos y producciones de alta demanda a los trabajadores de la entidad, en pesos moneda nacional.

La Empresa ha trabajado en la creación de la imagen corporativa y se ha elaborado el Manual de Identidad Corporativa, con el objetivo de plasmar las diferentes aplicaciones de los elementos base para la identificación gráfica de la empresa, con el propósito de hacerlos comprensibles y asegurar su inalterabilidad en la aplicación por parte del personal de la Entidad o que presta servicios a este. Los ejecutivos y empresarios cubanos requieren de nuevos instrumentos de dirección, el desarrollo de las tecnologías gerenciales estratégicas, son las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy. No interesa tanto el contenido de la estrategia como su implementación, que ésta sea realmente una herramienta de Dirección.

Las preocupaciones de muchas empresas, entre ellas la nuestra, ha sido como enfrentar y poder solucionar los problemas a los productores agrícolas, garantizándole una atención diferenciada en función de ganar niveles de producción que satisfagan las necesidades siempre crecientes de nuestra población.

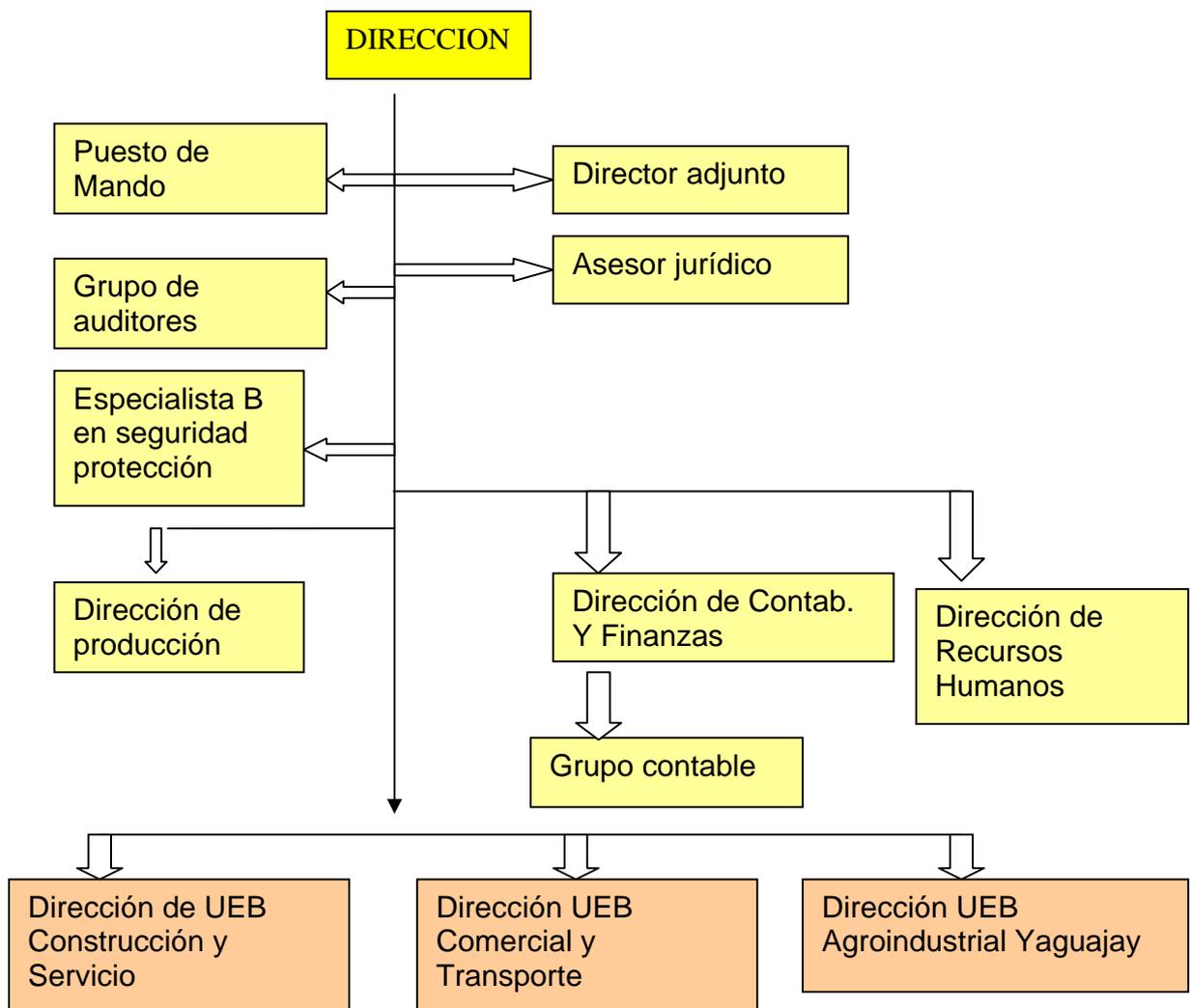
Misión: garantizar con eficiencia y eficacia la comercialización, producción y transportación de insumos Agropecuarios y elementos constructivos, la prestación de servicio de fumigación e higienización con la participación de profesionales altamente calificados, de valiosos valores éticos y morales para lograr competitividad y calidad que respondan a las exigencias de nuestros clientes, priorizando al ministerio de la agricultura.

Visión: somos una empresa de avanzada líder en el territorio en la producción, comercialización, y transportación de servicios de fumigación con un sistema de gestión de la calidad que avala nuestras producciones y servicios y en capital humano muy comprometido, lograr la conformidad de nuestros clientes que enaltecen los valores de nuestra organización consolidando la excelencia como empresa en el perfeccionamiento empresarial.

2.2 Estructura organizativa de la Empresa.

(Ver Anexo #2)

Estructura



2.2.1 La Empresa como sistema.

La Organización Internacional del trabajo (OIT), la empresa “es toda organización de propiedad estatal o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o a una parte de ella, mediante el pago de los mismos” y “sistemas” conjunto de elementos interrelacionados y relacionados con el ambiente externo o entorno”. (César Ramírez Cavassa (1995).

Existen 2 tipos de sistemas (César Ramírez Cavassa)

- 1 Sistema cerrado: es aquel que no tiene retroalimentación del ambiente.
- 2 Sistema abierto: es aquel que intercambia relaciones con el ambiente.

2.2.2 Matriz DAFO.

En la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuarios encuentran detectadas las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, además se llevan a cabo acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

Resultado de la Matriz DAFO.

Oportunidades:

1. Posibilidad de convertirnos en empresa líder en el sistema agropecuario territorial.

2. Reordenamiento de la agricultura y la intención del país de estimular la base productiva.
3. El país tiene estabilidad política.
4. Buen sistema de educación y salud.
5. Tener mercado seguro.
6. Un permanente control y apoyo de las autoridades políticas y del gobierno del territorio.

Amenazas:

1. Muchos cambios en los planes técnico económicos.
2. Situación económico financiera
3. Abastecimientos asignados con poca calidad y diversidad
4. Bajas tasas comerciales
5. Inestabilidad en los suministros de materias primas.
6. Variados abastecedores con precios altos.

Fortalezas:

1. Tener la contabilidad certificada
2. Ejecución del plan de prevención
3. Buenos métodos y estilos de dirección
4. La empresa es líder en el sistema de la agricultura en la provincia y en el grupo.
5. Los dirigentes se encuentran capacitados.
6. Los trabajadores se sienten comprometidos y asimilan los cambios

Debilidades:

1. No tener un sistema de gestión de la calidad
2. No tener las fichas de costos actualizadas
3. Débil planificación del trabajo.
4. Insuficiente gestión de cobro.
5. Insuficiente gestión de ventas en CUC.
6. Las ventas no satisfacen a los clientes actuales.

2.2.3 Área de resultados claves.

La definición de las áreas de resultado clave fue a partir de una sesión con el equipo de trabajo donde a partir de una propuesta inicial se llega a consenso en cuales son las áreas de resultado claves validando la propuesta contra los sistemas del perfeccionamiento y las actividades del control interno para evitar que fuera olvidado algún grupo neurálgico en la definición. Se llega a la conclusión que las áreas de resultado claves para el período 2010-2012 son:

1. Producción y servicios
2. Comercialización y ventas
3. Gestión de capital humano
4. Gestión de la calidad
5. Sistema contractual y prevención
6. Planificación
7. Gestión económica financiera

ARC: Producción y servicio.

Objetivo No. 1: Potenciar los servicios de Transportación, Fumigación y Combinada de arroz, para lograr una mayor satisfacción de nuestros clientes e incrementar los niveles de ingresos en CUP y CUC para la empresa.

Criterios de medida:

1. Ampliar el servicio de fumigación a todos los municipios. Hoy sólo está presente en Sancti Spíritus y Trinidad.

| Año 2009 | Año 2010 |
|------------|------------|
| S-Spíritus | La Sierpe. |
| Trinidad. | Taguasco. |
| Fomento. | Yaguajay. |
| Jatibonico | Cabaiguan. |

2. Los valores aportados por los servicios de fumigación deben crecer cada año, incrementando como promedio mensual los siguientes valores:

| Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 60 000.00 | 70 000.00 | 78 000.00 | 82 000.00 |

3. Debe incrementarse el aprovechamiento de la capacidad de carga de nuestros medios de transporte.

| Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|----------|
| 68 % | 73 % | 80 % | 85 % |

4. Debe mejorarse en el servicio de transporte el indicador de eficiencia energética (Ton de diesel / 1000 Ton Km).

| Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|----------|
| 43.2 | 38.5 | 37 | 36 |

5. Los valores aportados por los servicios de Transporte deben crecer como promedio mensual.

| Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|------------|------------|------------|------------|
| 115 000.00 | 120 000.00 | 123 500.00 | 128 800.00 |

6. Deben incrementarse los valores aportados anualmente por el servicio de combinada arrocera.

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
| 5 000.00 | 6 000.00 | 7 000.00 |

Objetivo No. 2: Aprovechar al máximo las capacidades y diversificar las producciones de materiales de construcción y de artículos de alta demanda incluidos los de cuero, para satisfacer las necesidades de las formas productivas y de terceros, con vistas a incrementar los niveles de ingresos en CUP Y CUC de la empresa.

Criterios de medida:

1. Elevar los niveles de aprovechamiento de las capacidades de producción de cada uno de nuestros renglones productivos.

Año 2009 Año 2010 Año 2011 Año 2012

40 % 55 % 80 % 88 %

2. Comenzar el curtido de cueros en la UEB de Construcción y Servicios.
FC: Diciembre del 2009.
3. Diversificar las producciones que se pueden realizar a través del cuero incrementando 2 renglones por año.
4. Comenzar las producciones a partir del guano y del bejuco (sombrero, escobas, canastas para recolección, etc.).
 - ✓ Municipio de Taguasco en el 2010.
 - ✓ Municipio de Jatibonico en el 2011.
5. Comenzar y ampliar las producciones de manguera en la UEB Agroindustrial Yaguajay, hasta llegar a aprovechar al máximo su capacidad productiva.
 - ✓ Incrementar paulatinamente el aprovechamiento de su capacidad de producción.

Año 2010 Año 2011 Año 2012

50 % 80 % 88 %

ARC: Comercialización y ventas.

Objetivo No. 1: Mejorar los niveles de ventas de mercancías y mantener un nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Criterios de medida:

1. Ventas de mercancías o insumos para la producción en un año en MP.

| CONCEPTO (MP) | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| VENTA DE MERCANCIAS TOTAL | 15753,3 | 15910,8 | 17501,9 |
| VENTA DE MERCANCIAS CUC | 583,7 | 612,9 | 674,2 |

Objetivo No. 2: Priorizar la venta por el Sistema de ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO POR CAPACIDAD DE COMPRA EN CUC, motivando las FORMAS PRODUCTIVAS Y PRODUCTORES.

Criterios de medida:

1. Incremento del % de ejecución de cada esquema de financiamiento.

| NIVEL DE SATISFACCION (%) | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| FRUTI FLORA | 79 | 80 | 80 |
| PORCINO | 55 | 70 | 80 |
| CULTIVOS VARIOS | 35 | 60 | 80 |
| GANADERIA (LECHE) | 75 | 80 | 80 |

Objetivo No. 3: Mejorar la calidad de la prestación de servicios de ventas aplicando el SISTEMA DE ATENCION AL CLIENTE con aceptación.

Criterios de medida:

1. Tener al cierre del período un índice de aceptación a partir de las encuestas que se aplican continuamente en %.

| CONCEPTO | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|--------|
| % De encuestas positivas del total aplicadas. | 85 | 90 | 90-100 |

ARC: Gestión económico financiera.

Objetivo No. 1: Ratificar la certificación de la razonabilidad de los estados financieros.

Criterios de medida:

1. Adecuar el clasificado de cuentas existente según lo dispuesto por la Resolución 235-2005 y las indicaciones ramales del MINAGRI. FC: Enero-2010
2. Depurar el 100% de los saldos que muestran las cuentas del balance de comprobación de saldos tanto en la dirección de la empresa como en sus UEB. FC: 1er trimestre 2010

Objetivo No. 2: Consolidar una política sostenible en relación con los inventarios.

Criterios de medida:

1. Disminuir los inventarios ociosos o de lento movimiento.

| | | |
|------|------|------|
| 2010 | 2011 | 2012 |
| 70% | 45% | 30% |

2. Incrementar al máximo los ciclos de rotación de inventarios.

| | | |
|------|------|------|
| 2010 | 2011 | 2012 |
| 3 | 2.5 | 2 |

Objetivo No. 3: Evaluar sistemáticamente la posición económico financiera.

Criterios de medida:

1. Examen de la posición económico financiera a partir de la utilización de las razones financieras siguientes:

- ✓ Solvencia (Mantener en 1.5)
- ✓ Liquidez General e Inmediata (Mantener por debajo de 2)
- ✓ Rotación de AFT (Mantener por debajo de 1)
- ✓ Rotación de cuentas por cobrar y pagar (Mantener por debajo de 30 días)
- ✓ Rentabilidad financiera (superior a 0.10)
- ✓ Margen de utilidad en ventas (superior a 0.10)

ARC: Planificación.

Objetivo No. 1: Lograr la realización de la Planificación como un proceso ininterrumpido desde la BASE, de forma tal que se ajusten los ingresos y los gastos para lograr un incremento estable de las utilidades.

Criterios de medida:

1. Resultado anual de las utilidades después de impuesto en MP.

| CONCEPTO (MP) | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------|------|------|------|
| UTILIDADES D/IMPUESTOS | 32,0 | 40,0 | 53,0 |

Objetivo No. 2: Hacer del PIGD un instrumento de dirección, que permita primero planificar y después controlar los gastos propios en CUC de cada UEB y de la

Dirección de la Empresa y que lo planificado se ajuste lo más posible a las necesidades reales de cada actividad que se desarrolle en cada UEB y en cada CENTRO DE COSTO de la Empresa.

Criterios de medida:

1. Relación entre las fuentes y los gastos en CUC, logrando que cada UEB tenga una relación positiva y permita amortizar los gastos de la Dirección de la Empresa que no tiene fuentes.

| Conceptos | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------------|------|------|------|
| Relación fuente/destino | | | |
| UEB Comercial y Transporte | 0,8 | 1,0 | 1,2 |
| UEB Yaguajay | 1,0 | 1,2 | 1,5 |
| UEB Producción y Logística | 0,6 | 0,8 | 1,0 |

ARC: Sistema contractual y prevención

Objetivo No. 1: Perfeccionar el sistema de contratación a nivel de empresa para la organización de contratos con los clientes y proveedores.

Criterios de medida:

1. Centralizar la firma del 100% de los contratos con los clientes de la empresa y las UEB que la conforman. FC: Enero 2010.
2. Centralizar las firmas del 100% de los contratos con los proveedores de nuestra entidad. FC: Enero 2010.

Objetivo No. 2: Capacitación del personal comprometido con la actividad de contratación de nuestra empresa.

Criterios de medida:

1. Capacitar a los compradores, jefes de centro comerciales y directores de UEB en la Resolución 2253 del MEP, Decreto Ley No. 15 y 3.
FC: Primer Trimestre de cada año.

2. Capacitar al consejo de dirección de comercialización y transporte, caseteros, aforadores y personal de economía en la Resolución 2253 del MEP y el Decreto Ley 89 “Reglamento de las condiciones del contrato de carga general”.

FC: Primer Trimestre de cada año

Objetivo No. 3: Reducir progresivamente las causas y condiciones que pueden propiciar la ocurrencia de hechos delictivos, indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Criterios de medida:

1. Sistematizar el levantamiento de los factores de riesgos.

FC: 2010 Trimestral

2011 Cuatrimestralmente

2012 Semestralmente

Seminariar al 100% de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones a partir de las regulaciones del Plan de Prevención todos los años.

2. Instrumentar mensualmente las indicaciones de la tarea 28 de enero.

ARC: Gestión de Capital Humano

Objetivo No. 1: Propiciar y mantener el crecimiento paulatino y armónico de la Productividad del Trabajo.

Criterios de medida:

1. Lograr que el incremento de la productividad del trabajo resulte porcentualmente superior que el incremento del salario medio. (Disminución de la correlación SM/Pt).

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
|----------|----------|----------|

| | | |
|--------|--------|--------|
| 0,6043 | 0,5983 | 0,5923 |
|--------|--------|--------|

2. Realizar Estudios del Trabajo en todas las áreas de la Empresa, así como en todas las nuevas producciones o servicios que sean asimiladas. (Buscar las reservas de la productividad del trabajo).

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
|----------|----------|----------|

| | | |
|-------|-------|-------|
| 100 % | 100 % | 100 % |
|-------|-------|-------|

3. Aplicar el proceso de estimulación moral y material que estimule la motivación de los trabajadores demostrado en Encuestas.

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
| 75% | 85% | 95% |

Objetivo No. 2: Consolidar el Programa de Atención al Hombre

Criterios de medida:

1. Declarando y/o ratificando las áreas protegidas en toda la Empresa.

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
| 100% | 100 % | 100% |

2. Declarando los Comedores Restaurante.

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
| 1 | 1 | 1 |

3. Creación, preparación y consolidación de los Colectivos Laborales.

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
| 100% | 100% | 100% |

4. Elaborar un Plan de actividades de carácter recreativo que puede incluir: viajes a la playa, construcción con medios propios de un ranchón en áreas de la Empresa, etc.

| | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|-------------|----------|----------|----------|
| ACTIVIDADES | 15 | 20 | 30 |

5. A partir de los incrementos de las producciones agrícolas del autoconsumo de la empresa hacer ofertas a los trabajadores trimestralmente según disponibilidades, así como de otros productos de autogestión que la complementen.

Objetivo No. 3: Perfeccionar el sistema de capacitación en la Empresa.

Criterios de medida:

1. Incrementando las acciones de capacitación a cada uno de nuestros trabajadores.

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
| 3 | 3 | 3 |

2. Comprobar en los autocontroles que las evaluaciones del desempeño se confeccionen con la calidad requerida y sean un reflejo de cada trabajador. (SE DETALLEN LAS BRECHAS PARA INCREMENTAR LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES)

| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|----------|----------|----------|
| 70% | 80% | 90% |

3. Incrementar la superación de los Cuadros y Reservas

| | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| Maestría y especialidades | 1 | 1 | 1 |
| Diplomado | 2 | 4 | 4 |

ARC: Gestión de la calidad

Objetivo No.1: Certificar el proceso de fumigación, cumpliendo con los requisitos de la calidad establecidos según ISO requerida, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Criterios de medida:

1. Elaboración del diagnóstico (1ra quincena de noviembre 2009.)
2. Elaboración y divulgación de la política de calidad. (5.oct. /2009)
3. Capacitación del personal de fumigación el último lunes de octubre de 2009.
4. Diseño de la documentación (durante todo el proceso.)
5. Ratificación del grupo gestor, capacitación del grupo gestor (durante todo el proceso.)
6. Capacitación del personal de la empresa, en dependencia del desarrollo del Sistema (durante todo el proceso.)
7. Solicitud de auditorías internas correctivas. Febrero 2010
8. Solicitud de auditorías externas y precertificación. Marzo 2010
9. Solicitud de certificación. Junio 2010

Objetivo No. 2: Certificar el resto de los procesos de la empresa para avalar el sistema de gestión de la calidad.

Criterios de medida:

2.3 objetivos estratégicos para el año 2010

1. Materiales de la Construcción, de los meses Enero – Agosto.
2. Producciones de alta demanda para los meses Septiembre – Diciembre.

Para el año 2011

3. Nuevas producciones en la empresa para los meses Enero – Agosto.
4. Transporte de los meses Septiembre- Diciembre.

Año 2012

5. Solicitud de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa para el mes de Marzo.

Objetivo No.3: Montar los Sistemas de Gestión Ambiental y el Sistema de Innovación Tecnológica para los meses de Octubre 2009 – Diciembre del año 2010.

Criterios de medida:

Para la implantación del sistema de gestión ambiental:

1. Nombrar el representante del SGA (2.oct /2009)
2. Elaboración y aplicación del diagnóstico (1ra quincena de noviembre 2009.)
3. Elaboración y divulgación de la política ambiental en la empresa y por unidades.
4. Diseño de la documentación en lo que refiere a los procedimientos del Sistema (durante todo el proceso.)
5. Capacitación del grupo gestor (durante todo el proceso.)
6. Capacitación del personal de la empresa y personal de las unidades (durante todo el proceso.)
7. Aplicación de la legislación ambiental (1ra quincena de diciembre del 2009)
8. Elaboración del programa de gestión ambiental a partir del mes de Enero del 2010.
9. Preparar auditores internos a partir del mes de Enero del 2010.
10. Solicitud de auditorías internas correctivas a partir del mes de Marzo del 2010.
11. Solicitud de auditorías externas de precertificación a partir del mes de Abril del 2010.

Para la implantación del sistema de innovación tecnológica:

12. Nombrar el representante del SIT (2.oct /2009)
13. Elaboración y aplicación del diagnóstico. (1ra quincena de noviembre 2009.)
14. Elaboración y divulgación de la política de innovación tecnológica.
15. Diseño de la documentación (durante todo el proceso.)
16. Capacitación del grupo gestor (durante todo el proceso.)
17. Capacitación del personal de la empresa y por unidades (durante todo el proceso.)
18. Elaboración del programa de innovación tecnológica a partir del mes de Enero del 2010.
19. Preparar auditores internos a partir del mes de Enero del 2010.
20. Solicitud de auditorías internas correctivas a partir del mes de Marzo del 2010.
21. Solicitud de auditorías externas de precertificación a partir del mes de Abril del 2010.

2.4 Metodología para la evaluación del componente Evaluación de Riesgo.

Para este tipo de Empresa es necesario realizar un diagnóstico, el cual constituye un obligado punto de partida en el procesos investigativo por los valiosos conocimientos y realidades que aporta la unidad objeto de estudio.

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 servicio, 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 proporcionado una intensa reforma de la estructura y funcionamiento de la actividad empresarial.

Lo anterior expresa 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 logro de la excelencia y la demanda comercial.

En el estudio de la investigación se aplican encuestas y entrevistas a trabajadores y dirigentes, a los efectos de lograr la mayor profundización y alcance se proyectó el diagnóstico a la evaluación del comportamiento.

El diagnóstico se realizó en las UEB y la Dirección de la Empresa.

(Ver Anexo 3 y 4).

Las UEB son:

Dirección de Empresa

Hora: 2.00 PM

Fecha: 30/03/2010

Participantes: 8 trabajadores

UEB Construcción y Servicio

Hora: 9:30 AM

Fecha: 03/04/2010

Participantes: 8 trabajadores

UEB Comercialización y Transporte

Hora: 10.00 AM

Fecha: 06/04/2010

Participantes: 10 trabajadores

UEB Yaguajay

Hora: 11.00 AM

Fecha: 10/04/2010

Participantes: 5 trabajadores

En las encuestas realizadas con los trabajadores, se analizó el tema de la Evaluación del componente de los Riesgos que tiene como objetivo: verificar los conocimientos que tienen los trabajadores de cada área sobre este componente.

Se analizaron las temáticas relacionadas con el proceso de implementación y seguimiento, así como la participación y la responsabilidad de todos los trabajadores en el proceso de implantación y ejecución del componente de Evaluación de Riesgo y determinar si se está implementando correctamente este componente (Ver Anexo 9,10 y 11).

Los criterios de los trabajadores giraron en torno ha:

- 1 Existe por parte de los trabajadores desconocimiento acerca del componente de la evaluación de los Riesgos.
- 2 Manifiestan que deben conocer los riesgos más significativos que afectan a la entidad y en cuanto se cuantificaría esa pérdida en caso de ocurrir el riesgo.
- 3 Manifiestan que deben tener participación en las decisiones que toma la empresa en caso de ocurrir algún riesgo.
- 4 Los trabajadores están de acuerdo con que el Control Interno es una herramienta para detectar la ocurrencia de deficiencias y de esta manera tomar medidas.

De los planteamientos se llegó a la conclusión:

- 1 Que la preparación de todo el personal en cuanto a este componente es primordial para poder evitar los riesgos.
- 2 Es obligatorio actualizar el levantamiento de riesgo donde participen los trabajadores.
- 3 Los trabajadores deben estar involucrados en todo lo que se acompañe al riesgo y su compromiso en todo.

Muchos riesgos son difíciles de cuantificar sin embargo el proceso que puede ser más o menos prudente y constantemente contiene.

- 1 Cambios en el entorno de la Empresa.
- 2 Nuevas producciones, servicios, actividades o funciones.
- 3 Nuevos programas de tecnología.
- 4 Nuevos sistemas.
- 5 Nuevas reestructuraciones internas.
- 6 Nuevos empleados y movimiento o rotación de las ya existentes.

En este sentido la administración de los riesgos constituye un problema para directivos y encargados de los controles de riesgo 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 Maria F.)

La evaluación de riesgo en un marco implica que las estrategias, procesos, personas, tecnologías y conocimientos están alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta. Los riesgos y oportunidades van siempre de la mano y la clave es determinar los beneficios potenciales de éstas sobre los riesgos. (Hernández E.2007).

La metodología propuesta se enmarca en aras de perfeccionar los procesos que integran la implementación de los sistemas de Control Interno, donde tanto administrativo como el resto de los trabajadores tienen una función esencial al convertirse en gestores y actores de una organización más eficaz, aplicando los nuevos conceptos de Control Interno.

Según la práctica internacional la identificación del riesgo es a través de la elaboración del Mapa de Riesgo quien permite hacer un inventario de los Riesgos sistemáticamente, definiendo el riesgo, presentando las posibles consecuencias como:

Descripción del Riesgo: ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la Entidad ya que impide el logro de sus objetivos.

Causa y Condiciones: factores internos o externos que provocan la manifestación de los riesgos identificados.

Consecuencias: los posibles efectos ocasionados por el riesgo, que se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, normal entre otros.

Medidas adoptadas: Las medidas que tome la administración con el fin de contrarrestar los posibles conductos delictivos y corrupción.

Para análisis de los riesgos identificados se establecen dos aspectos:

- 1 Probabilidad de ocurrencia del riesgo esta puede ser medida por criterios o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que propician el riesgo, aunque se haya presentado.
- 2 Impacto: consecuencia que puede ocasionar a la organización el riesgo.

Probabilidad cualitativa o cuantitativa: establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas para que cada persona que aplique la escala a través de los parámetros siguientes:

- 1 Alta: es muy seguro que el hecho se presente.
- 2 Media: seguro que el hecho se presente.
- 3 Baja: se poco seguro que el hecho se presente.
- 4 Alta: si el hecho ocurre tendría un alto impacto sobre la empresa.
- 5 Medio: si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto sobre la empresa.
- 6 Bajo: si el hecho se presentara tendría bajo impacto en la empresa.

A continuación 3 etapas que describimos:

Primera etapa identificación e investigación de los riesgos.

Es el proceso establecer los niveles de desempeño que se realiza en cada puesto de trabajo, áreas de resultados claves 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 y trabajo.
- 3 Sistemas de información vinculados con el puesto de trabajo.
- 4 Factores internos y externos que condicionan el desempeño en el puesto de trabajo.

La identificación de los riesgos de manera preventiva, evitando su manifestación y así contribuir a una efectiva administración de los mismos. Estos objetivos son:

- 5 Identificar los factores de riesgo, 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.
- 6 Diagnosticar cada factor de riesgo, considerando las causas y efectos sobre los objetivos y metas y el grado de importancia y probabilidad de ocurrencia.
- 7 Elaborar el Mapa de Riesgo que permita la investigación de los riesgos de acuerdo a su clasificación y nivel de jerarquía.
- 8 Estimar los valores de Riesgo en correspondencia con los niveles de medidas, ya sean cualitativos o cuantitativos en la medida de su impacto financiero o no financiero.

A continuación un conjunto de procedimientos y que tienen directa relación con los objetivos establecidos:

1. Detección de los factores de riesgo. Determinar las áreas claves o procesos expuestos al riesgo que son objeto de estudio dentro de la entidad, describir las operaciones que realiza o ejecutan en las mismas informativos .
2. Diagnóstico. Realizar un estudio con los factores de riesgo identificados y sus posibles manifestaciones, realizar un estudio indagativo de las principales causas que lo originaron, el nivel de importancia, probabilidad de ocurrencia. Así como una descripción detallada del riesgo.
3. Inventario de riesgo: se clasifican los mismos por tipo, temporalidad, frecuencia, nivel de ocurrencia y su jerarquía respecto a su nivel de importancia, impacto, magnitud entre otros.
4. Estimación del riesgo. Permite medir los riesgos de acuerdo con los criterios de orden cualitativo o cuantitativo, en dependencia de su efecto ya sea financiero o no financiero, ejecutándose métodos y técnicas para calcular los costos que pueden generar variación financiera.

En esta figura se expresa el orden y dinámica que ha de asumir el proceso de identificación de los riesgos.

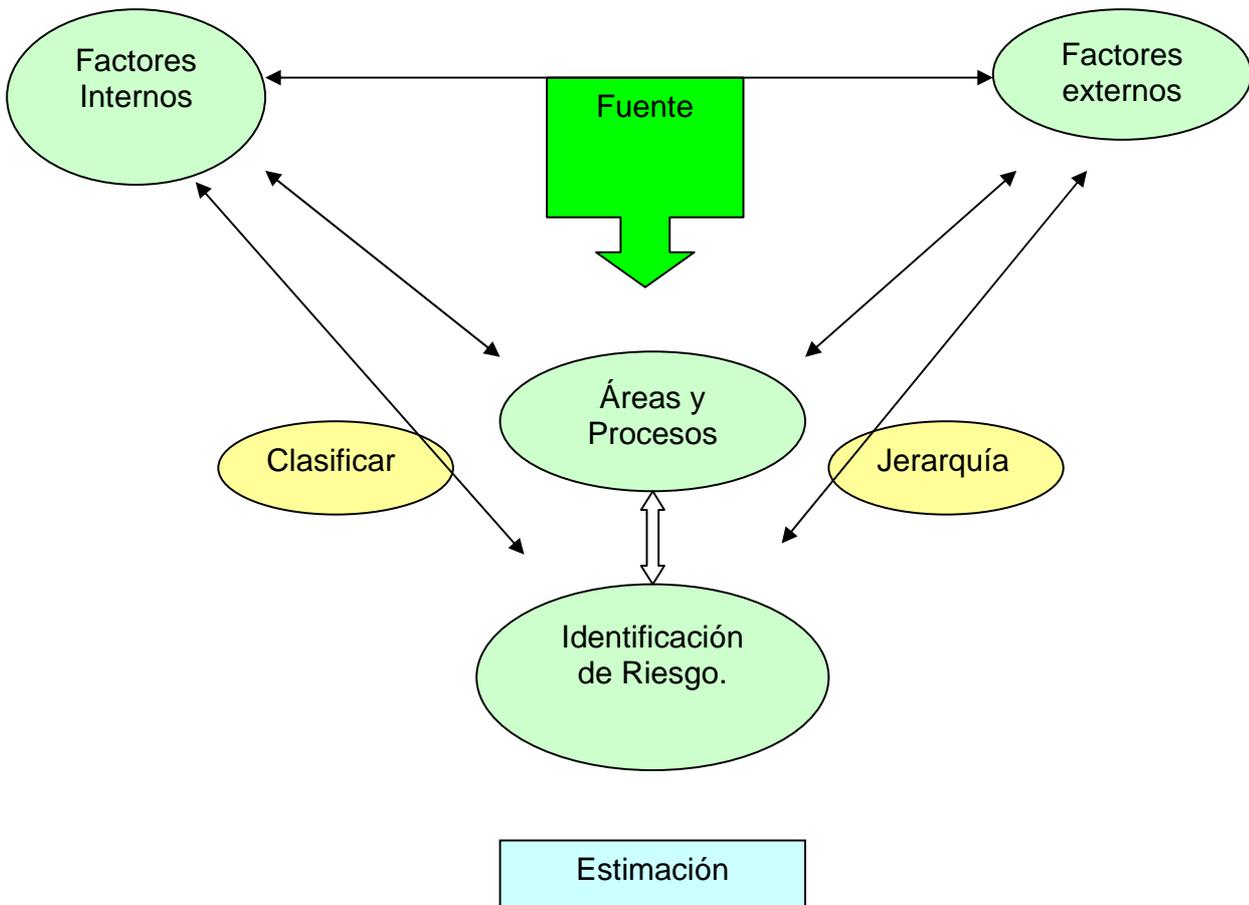


Figura # 2 Esquema para la identificación de riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

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

| | | | |
|---|------------|------------------------------------|----------|
| Determinación de los factores de riesgo | | | Entidad |
| Procesos, áreas claves o puesto de trabajo. | Objetivos. | Funciones, tareas, procedimientos. | Riesgos. |

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 es continuo el riesgo.
- Moderado: si la frecuencia del riesgo es lenta.
- Poco frecuente: cuando la frecuencia del riesgo es casi nula.

Estimación de los riesgos se asume el criterio de clasificación que los considera en financiero o no financiero. En los riesgos que implican situaciones financieras generan índices de costos al proceso o área donde se dan, es preciso calcular estos valores.

Después de calcular el gasto financiero, se determina la pérdida esperada, utilizando la fórmula matemática que te da la RM 297 / 2003 donde:

$$PE = F * V$$

PE: pérdida esperada.

F: nivel de riesgo en el año.

V: valor o costo estimado obtenido

En caso de los riesgos que no tienen situaciones financieras, se proponen medidas de carácter cualitativo, y establecer comparaciones con las condiciones en las que se manifiestan o los posibles impactos que pueden generar.

En el mapa de riesgo se incluyen los riesgos identificados claramente definidos que permita su evaluación, para determinar los más importantes y urgentes que requieran de atención inmediata.

(Anexo 7 y 8)

| Identificación de riesgo | | | | | | |
|--------------------------|--------------|---------|---------|----------------------|-----------|-------------------|
| Clasificación del riesgo | | | | procesos | | |
| No | ¿Qué riesgo? | externo | interno | ¿Cómo se manifiesta? | ¿Por qué? | Control existente |
| | | | | | | |

Segunda etapa: evaluación de los riesgos.

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 procedimientos, estos son:

- 1) Análisis de los riesgos: este procedimiento forma parte del informe que muestra el mapa de riesgo y presenta el consejo de dirección que están en esta actividad.
- 2) Valoración de los riesgos: en este procedimiento se valora los riesgos de acuerdo con los criterios asumidos y se procede a la elaboración de la Matriz de Riesgo.
- 3) La toma de decisiones: la inmediatez de los procedimientos de los riesgos, y se procede a disminuir los riesgos, evitarlo o asumir el riesgo.

En la figura 3 se muestra las relaciones que se origina en los procesos de evaluación de riesgo. Se toman de los estudios realizados por Hernández Ederlys, 2007 RM 297 / 2003.

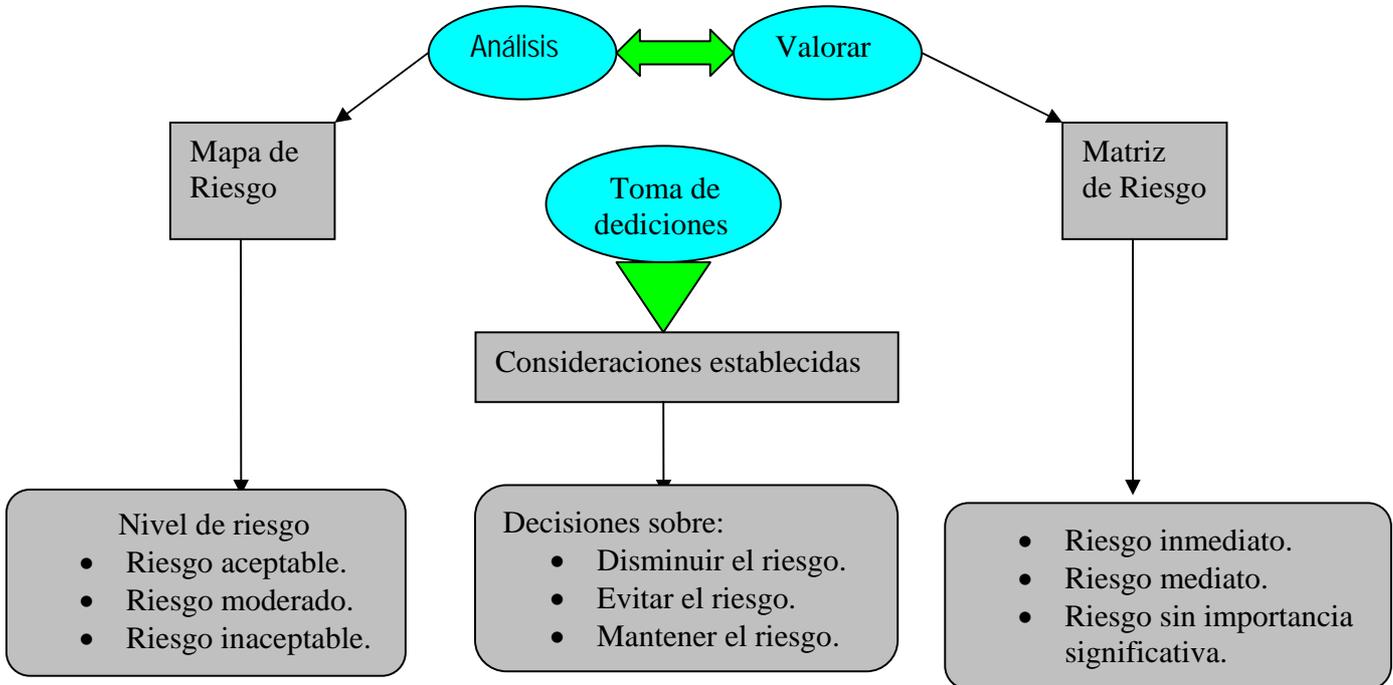


Figura # 3 Esquema evaluación de riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de riesgo manera que se localizan los riesgos que mayor o menor nivel de importancia tiene para la dirección de la Empresa y a los que hay que prestar atención.

| Matriz de Riesgo | | | | |
|------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|
| Probabilidad | Frecuente | Inaceptable | Inaceptable | Inaceptable |
| | Moderado | Moderado | Moderado | Inaceptable |
| | Poco Frecuente | Aceptable | Moderado | Inaceptable |
| Matriz de Riesgo | | Leve | Moderado | Grande |
| | | Impacto | | |

Una técnica conocida y muy usada como herramienta de trabajo a través de la representación gráfica, donde según su impacto y probabilidad de ocurrencia se sitúan los riesgos. Lo que 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 Riesgo.

Una vez identificados, estimados y evaluados los riesgos, la administración y los directivos de cada área deben diseñar un plan estratégico para la disminución de los riesgos identificados y las técnicas para su implementación (RM 297/ 2003).

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

| | | | | | |
|---|----------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------|
| Plan de acción para la prevención estratégica de riesgo | | | | Proceso, área puesto de trabajo | |
| Riesgo | Objetivos de control | Acciones a desarrollar | Técnicas, instrumentos | Período de ejecución | Responsable |

Para que el Plan estratégico propuesto tenga resultados es preciso supervisar y evaluar su eficacia a través de acciones de control que la entidad debe desarrollar, como: encuestas, entrevistas, revisiones del plan estratégico para su cumplimiento y ver en qué grado los riesgos han sido prevenidos, minimizados o han generado factores de riesgo.

Informe de evaluación.

2.5 Resultados de la ejecución de la evaluación del componente Evaluación de Riesgo.

La ejecución de la evaluación es la etapa donde se recolectan, analizan y se procesan todas las evidencias obtenidas, ya sea documental o testimonial a través de las diferentes técnicas aplicadas como revisión de documentos, entrevistas, cuestionarios, guías de control y las observaciones.

Acciones a realizar

- Elaboración de instrumentos que serán aplicados en la auto evaluación y que servirán de guía en el proceso.
- Aplicación de las guías de evaluación e instrumentos de recopilación de evidencia para el componente Evaluación de los Riesgos.
- Elaboración de papeles de trabajo u hojas de notas, como instrumentos de recepción de las valoraciones y criterios asumidos por los evaluados y las argumentaciones y reflexiones de los evaluadores.
- Exposición de los resultados y hallazgos más significativos en el informe final.

Descripción del proceso.

En el desarrollo de la ejecución se da cumplimiento al plan de acción elaborado para el examen y evaluación de las diferentes actividades y procesos relacionados con el componente Evaluación de los Riesgos.

Los instrumentos fueron elaborados y aplicados, los que reflejan la situación presente en el componente Evaluación de los Riesgos.

A continuación se exponen resultados más significativos obtenidos en la evaluación. (Anexo # 5).

Informe de evaluación

Sancti –Spíritus 17 de mayo del 2010.

Empresa Suministro y Transporte Agropecuarios S-S

Auto evaluación del componente Evaluación de los Riesgos.

Componente: Evaluación de riesgo.

Fecha inicio: 03 de abril del 2010

Fecha culminación: 17 de mayo del 2010

Introducción

El auto evaluación del componente Evaluación de los Riesgos fue desarrollado en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario S-S según el plan de riesgo de esta entidad y según la RM 26 del 2006 y según los sistemas de Control Interno en las entidades del Ministerio de Auditoría y Control

Esta evaluación tuvo como objetivo comprobar si el componente Evaluación de Riesgo en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario se esta implementando correctamente, para eliminar las insuficiencias detectadas, a través de la Resolución Ministerial 297 del 2003 del MFP.

Se toman como objetivo específicos:

- Comprobar si la entidad identificó los riesgos que ponen en peligro a la empresa según su objeto social.
- Comprobar si en el proceso de identificación de los riesgos se tienen en cuenta los factores que más inciden.
- Valorar los resultados obtenidos con los criterios de medidas establecidos.

No se presentó ningún inconveniente para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Desarrollo

A continuación se reflejan los resultados más relevantes que evidencian al estado que presenta el componente Evaluación de Riesgo en la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario S-S (Ver Anexo 5).

Componente: Evaluación de los Riesgos.

Indicadores: Identificación y evaluación de los riesgos.

En la comprobación realizada a estos indicadores se pudo comprobar que la entidad ha identificado los riesgos por cada área o punto clave de la entidad sean internos o externos.

Por encuestas realizadas a trabajadores que laboran en la entidad se pudo comprobar que tienen desconocimiento de los riesgos que afectan a la unidad y esto puede influir en la prevención de los mismos.

En la Identificación de los riesgos no se tienen en cuenta los factores que más inciden en los mismos, ya que no tiene implementado el diagrama de Evaluación de Riesgo que permite obtener información más amplia de cada factor de riesgo, así como también las causas y condiciones que originaron los mismos.

En la identificación del riesgo no se ven los indicadores específicos para la priorización de los riesgos al no tener el mapa de riesgo completo ya que los riesgos y la acción que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos para definir acciones factibles.

Indicador: Determinación de los objetivo.

No existen evidencias que demuestren los objetivos de control en función de los riesgos, ni de actividades definidas de la entidad que deberían estar articuladas con su propio objeto social.

Indicador: Detección del cambio.

Los procedimientos para detectar el riesgo ante un cambio que puede tener un impacto importante no son los más convenientes, ya que es fundamental en la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en la que trabaja la Empresa.

No tiene un mecanismo de procesar y transmitir la información de las condiciones que originan cambios por los que la entidad debe accionar.

Conclusiones del informe final.

Teniendo en cuenta que la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario S-S sigue un proceso de implementación del sistema de Control Interno de acuerdo a lo establecido en la RM 297del 2003 MFP y el grado de significación de la dirección de la entidad a este proceso se le otorga la evaluación de Aceptable donde han influidos las siguientes limitantes:

- La falta de conocimientos por los trabajadores y la dirección en cuanto al componente Evaluación de Riesgo.
- La no terminación del Mapa de Riesgo.
- La no aplicación de procedimientos para poder cuantificar los riesgos más relevantes.
- La no participación de las comisiones en el control de los riesgos.

Recomendaciones del informe final

- Iniciar todo un proceso de documentación relacionada con el subsistema de Administración de los Riesgos.
- Capacitar a todo el personal que labora para su preparación.
- Elaborar el Mapa de Riesgo para su sistemática evaluación.
- Establecer planes emergentes, para minimizar los riesgos en caso de algún cambio urgente.

Generalidades del informe

Los resultados expuestos en este informe deben ser discutidos con el Consejo de Dirección y comunicados al resto del personal para su aprobación.

Se agradece a los dirigentes y trabajadores de la entidad por la colaboración prestada para el desarrollo de este trabajo.

Todos los resultados que relevaron cada evaluación deberán recogerse en un expediente y archivar junto a la documentación de Control Interno para que sirva de evidencia documental.

Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización a la proyección estratégica de la Empresa Suministro y Transporte Agropecuario de este trabajo se pudo comprobar que existe desconocimiento por parte de los trabajadores acerca del Control Interno y específicamente el componente Evaluación de los Riesgo.
- La aplicación del procedimiento para administrar riesgos contribuyó a que los indicadores económicos financieros alcanzaran cifras muy cercanas a su optimización y en algunos casos se logro al menos disminuir su deterioro en espera de que la empresa se recupere como resultado de las acciones para su tratamiento.

Recomendaciones

- Profundizar y dar seguimiento al componente Evaluación de los Riesgos según la RM 297 del 2003 que garantiza la preparación y detecciones de los cambios con relación a los riesgos de la entidad y el sistema de Control Interno como un todo.
- Capacitar a todo el personal que labora para su preparación.
- Continuar mejorando la funcionalidad del procedimiento en otras investigaciones.

Bibliografía

- ❖ Arteaga Prado, Yairin.Cruz Bravo, Marta. La gestión de los Riesgos en el sector del Turismo. Cuba, 2005.
- ❖ Beltrán Jaramillo Jesús M. indicadores de Gestión. España. 1992.
- ❖ Baca, Gómez Antonio (1997). La Administración de Riesgos Financieros”. Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas publicaciones mensual Año XXVI No 11, Noviembre, México.
- ❖ Beldar Muñoz, Víctor. Prevención de los riesgos, implantación de un sistema de control de los riesgos de operación en la Empresa. Colombia 2005.
- ❖ Dorta Velásquez, José Andrés. La evaluación de los Riesgos como componente básico del sistema de Control Interno. España, 2004.
- ❖ López, García, Juan (2004). Procedimientos Metodológicos de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento del Control Interno y la Gestión, 2002.
- ❖ Pelegrin Pérez, Edmundo Lázaro. El análisis de riesgos y los servicios de consultaría. Año 2002.
- ❖ Pelegrin Pérez, Edmundo Lázaro. El Seguro Complemento o Alternativa para la Empresa Estatal Cubana. Año 2001.
- ❖ Pelegrin Pérez, Edmundo Lázaro. La Administración de los Riesgo, su impacto en la empresa cubana.Cuba, URP, 2006.

- ❖ Díaz de Villegas, Julio. Inventario para la Administración de los Riesgos de Control Interno, su aplicabilidad en los sistemas hoteleros Cuba, 2007.
- ❖ Ramírez Cavassa, Cesar. Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento. España, 1995.
- ❖ Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, “El Rol del Gerente de Riesgo en una organización “Mayo 1998.
- ❖ Zorrilla, Z. Juan Pablo (2004). La Administración de los Riesgos, México, 2004.
- ❖ Cooper and Lybrand 1996. Serie Control Interno, Auditoria y seguridad informatica “Control Interno: las distintas responsabilidades de la empresa. Diario Expansión, Madrid, España.
- ❖ Collin L. Valin G,1979. Audit.et Controle Interne, Principes, Objectifs e Pratiques, Dalloz, Paris
- ❖ Seminario Nacional sobre Administración de riesgo “El Rol del Gerente”
- ❖ Resolución Ministerial 297/ 2003 del Ministerio Finanzas Precio.
- ❖ Abreu H. Mayra 2007 Metodología para el proceso indicación evaluación riesgo. consultaría BISE S AV.
- ❖ Almela, B. (1988). Control y Auditoría Internos de la Empresa, Colegio de Economistas de España.
- ❖ Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo,(1996). Editorial ENPES.
- ❖ 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.
- ❖ Viña E. Rafael E.... (2007). Modelo para la evaluación integral del SCI. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. C. Habana Cuba.

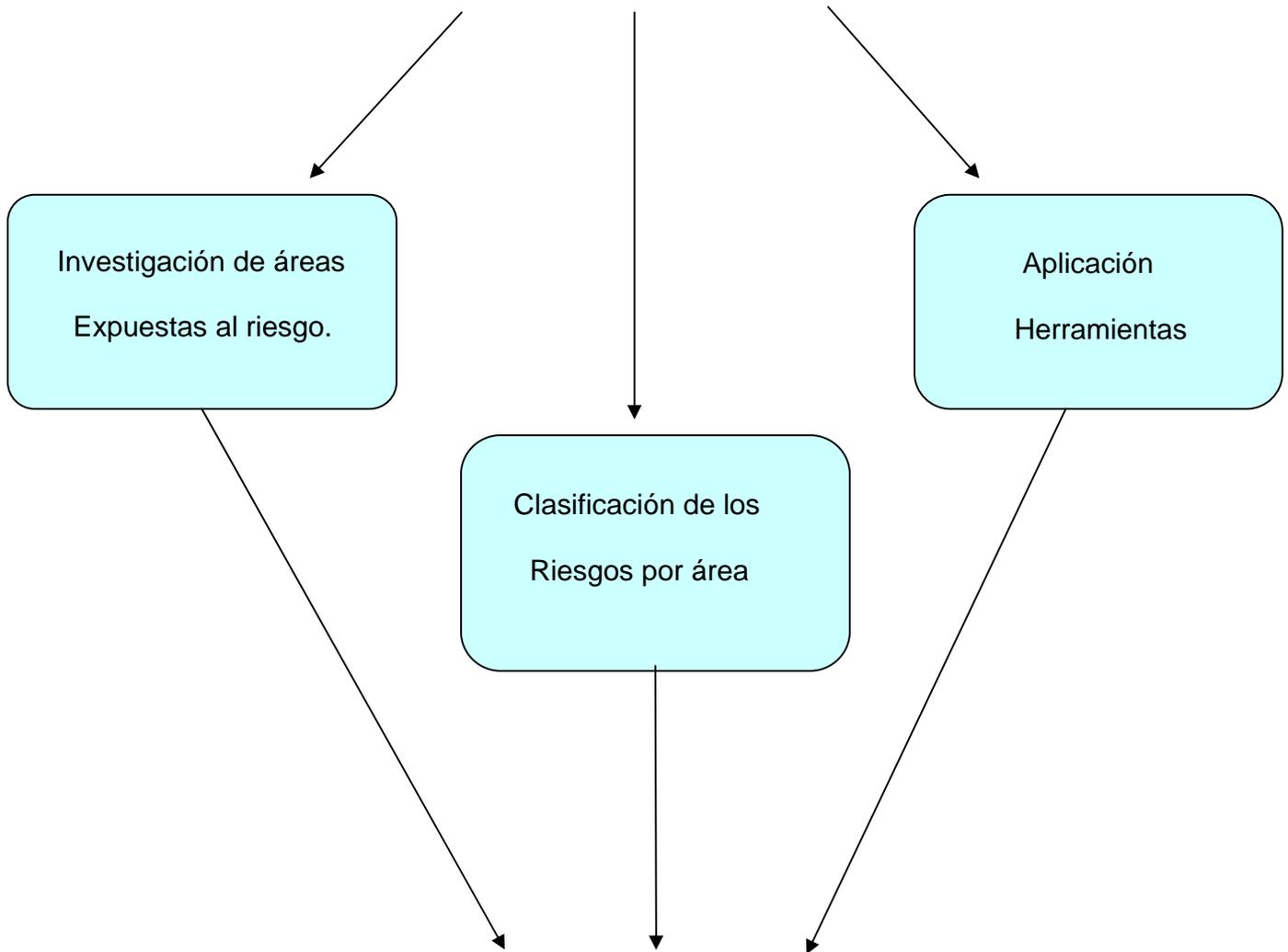
- ❖ LOS RIESGOS/ [Gestiopolis.com/CosmosOnline/Evaluación de los Riesgos.htm](http://Gestiopolis.com/CosmosOnline/Evaluación%20de%20los%20Riesgos.htm).
- ❖ LOS RIESGOS/[Gestiopolis.com/La Matriz Control Interno.com](http://Gestiopolis.com/La%20Matriz%20Control%20Interno.com).

Anexo #1

Identificación de los Riesgos.

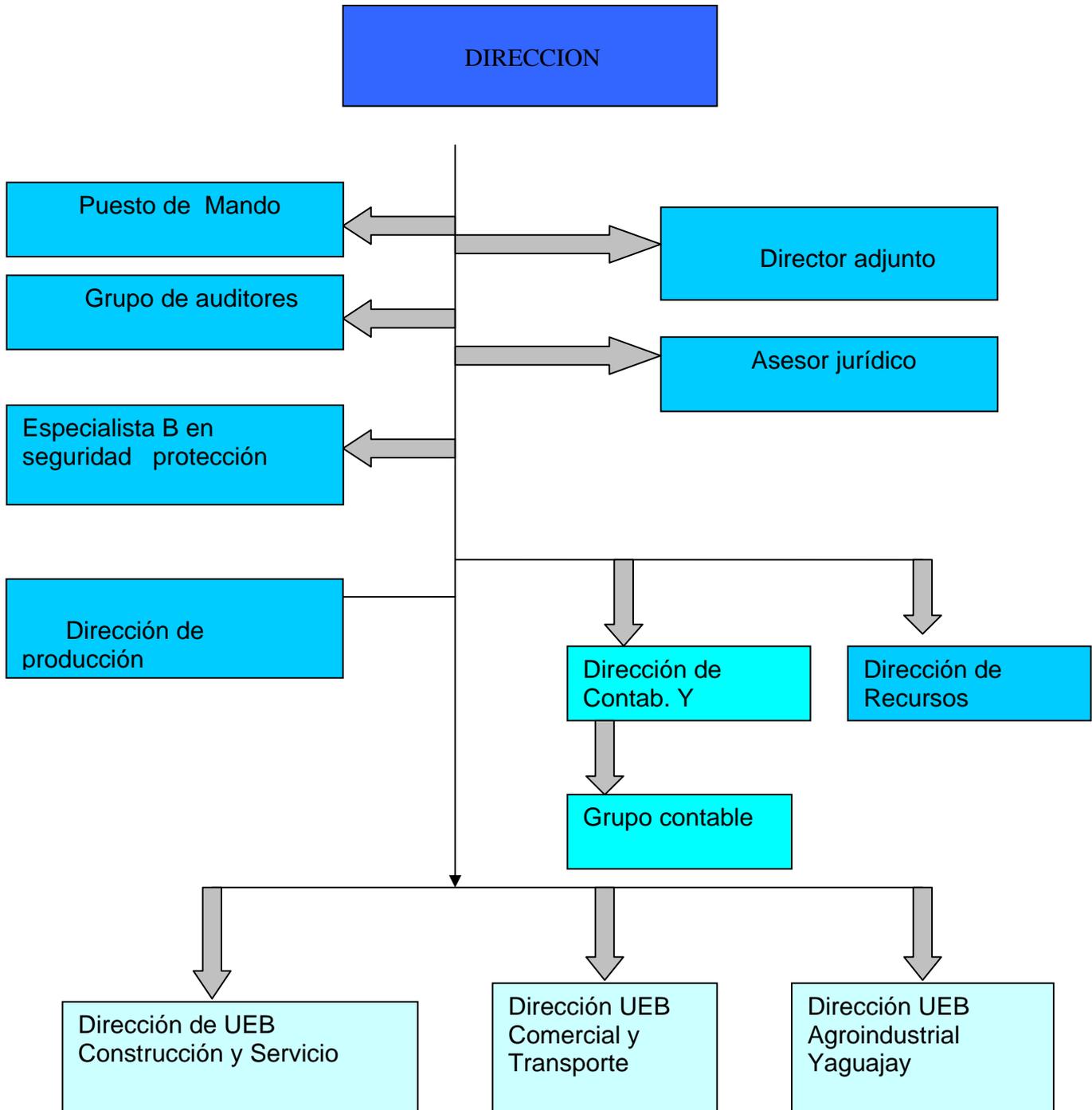
Identificación

Reconocer la posibilidad de pérdidas



Inventario de Riesgo.

Anexo # 2
Organigrama



ANEXO #3

Encuestas a dirigentes, funcionarios y trabajadores de la Empresa.

Componente: Evaluación de los Riesgos.

Cuestionario.

1- ¿Conoce usted los riesgos que afectan a la Empresa?

Si _____ No _____

De contestar no argumente:

2- ¿Están reconocidos los riesgos en la entidad por cada área?

Si _____ No _____

3- Se analizan con los trabajadores los riesgos más significativos que afectan a la entidad.

Si _____ No _____

4- En la Empresa existe un proceso para la evaluación en cuanto a:

| | si | no | No sé |
|---------------------------------------|----|----|-------|
| Factores de riesgo | | | |
| Impacto del riesgo | | | |
| Probabilidad de ocurrencia del riesgo | | | |
| Niveles de riesgo | | | |
| Causas y condiciones del riesgo | | | |
| Acciones de control | | | |
| Cronograma del mapa de riesgo | | | |

5- ¿Se tiene en cuenta la categoría de los riesgos para su priorización?

Si _____ No _____

6- ¿En la identificación de los riesgos se definen procedimientos en caso de ocurrencia de un riesgo?

Si _____ No _____

7- ¿En la identificación del riesgo se especifican cuáles son internos y externos?

Si _____ No _____

8- ¿Se incluyen nuevos riesgos en los cambios?

Si _____ No _____

9- Se verifican periódicamente los riesgos con fines de:

| | Si | No | No sé |
|------------------------------|----|----|-------|
| Evitar ocurrencia del riesgo | | | |
| Reducir el riesgo | | | |
| Dispersar el riesgo | | | |
| Transferir el riesgo | | | |
| Asumir el riesgo | | | |

Para los trabajadores.

Componente Evaluación de los Riesgo.

1-¿Usted conoce los riesgos que afectan a su empresa?

Si_____ No_____

De contestar no argumente.

2- ¿Existe en su empresa en mecanismo para disminuir los riesgos evidentes?

Si _____ No _____

3- ¿Se hacen controles periódicamente para evitar el riesgo?

Si _____ No _____

4- ¿De ocurrir un riesgo en la empresa usted conoce a cuánto ascenderá la pérdida?

Si _____ No _____

5- ¿Para usted qué es Control Interno?

Argumente.

Anexo #4

Entrevistas realizadas a la dirección de la empresa.

| Identificación y evaluación de riesgos | E | B | R | D |
|---|---|---|---|---|
| Existen los procedimientos para identificar los riesgos externos. | | X | | |
| Existen los procedimientos para identificar los riesgos internos. | | x | | |
| Se identifican los riesgos por cada UEB y para cada actividad. | | x | | |
| Se analizan los riesgos más significativos y las medidas a tomar. | | | x | |
| | | | | |
| Detección al cambio | | | | |
| 2.2 Existen mecanismos para detectar ante los cambios que pueden afectar a la empresa. Por ejemplo. | | | x | |
| a) Cambios en el entorno. | | | | |
| b) Nuevos trabajadores. | | | | |
| c) Nuevas informaciones o modificadas. | | | | |
| d) Nuevas tecnologías. | | | | |
| e) Nuevos productos o mercancías. | | | | |
| f) Reestructuración de la entidad. | | | | |

Anexo # 5

| PUNTOS DE ATENCIÓN | E | B | R | D | N/ A | No Sé |
|---|---|---|---|---|---------|-------|
| EVALUACION DE RIESGOS | | | | | | |
| 1 Definición y comunicación de los objetivos de la entidad | | | | | | |
| <p>Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido</p> | | | | | | |
| 1.1. Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto. | | | | | | |
| 1.2. Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al consejo de administración. | | | | | | |
| 1.3. Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales. | | | | | | |
| 1.4. Se garantiza la coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad. | | | | | | |
| 2 Objetivos específicos para cada actividad | | | | | | |
| <p>Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.</p> | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 2.1. Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos. | | | | | | |
| 2.2. Existe coherencia en los objetivos específicos entre sí. | | | | | | |
| 2.3. Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos importantes de la entidad. | | | | | | |
| 2.4. Los objetivos incluyen criterios de cuantificación. | | | | | | |
| 2.5. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. | | | | | | |
| 2.6. Se han identificado los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad. | | | | | | |
| 2.7. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos y están conscientes de hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos. | | | | | | |
| 3 Identificación y evaluación de riesgos | | | | | | |
| El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos. | | | | | | |
| 3.1. Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas. | | | | | | |
| 3.2. Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas. | | | | | | |

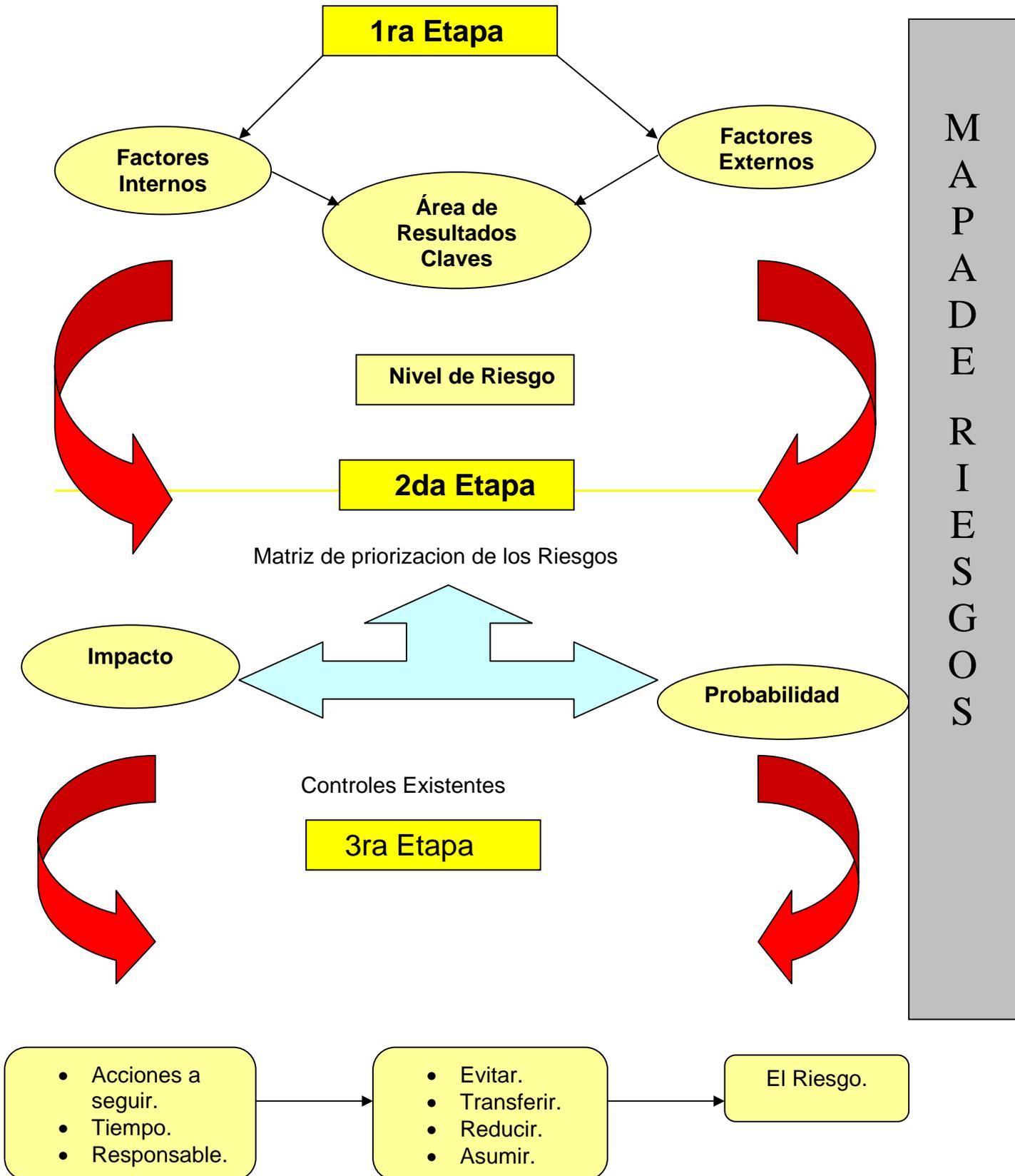
| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 3.3. Se han identificado los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad. | | | | | | |
| 3.4. Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos. | | | | | | |
| 4 Gestión y detección del cambio | | | | | | |
| Los entornos económicos, industriales y legales cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos. | | | | | | |
| 4.1. Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambio rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales. | | | | | | |
| 4.2. Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Por ejemplo | | | | | | |
| a).- Cambio en el entorno de las operaciones. | | | | | | |
| b).- Nuevos trabajadores | | | | | | |
| c).- Sistemas de información nuevos o modificados | | | | | | |
| d).- Crecimiento acelerado | | | | | | |
| e).- Nuevas tecnologías | | | | | | |
| f).- Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas | | | | | | |
| g).- Reestructuración de la entidad | | | | | | |
| h).- Operaciones en el extranjero | | | | | | |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | | |

Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 4.3. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes. | | | | | | |
| a).- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. | | | | | | |
| b).- Controles de las aplicaciones. | | | | | | |
| 4.4. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros. | | | | | | |

Anexo # 6

Diagrama Evaluación de los Riesgos.



Anexo # 7

Identificación del Riesgo.

| No. | Factores de Riesgo | Interno | Externo | Descripción |
|-----|---|---------|---------|-------------|
| 1 | Poca información de los riesgos en los análisis económicos. | x | | |
| 2 | El comité de control no funciona correctamente. | x | | |
| 3 | El programa de inventario de medios de rotación, AFT y útiles no se hace correctamente. | x | | |
| 4 | Mala calidad de las informaciones son partes de las UEB de la empresa. | x | | |
| 5 | La no actualización de los registros contables dentro del mes. | x | | |
| 6 | No se realizan conciliaciones con cuentas envejecidas. | x | | |
| 7 | Pago a proveedores sin actualizar los contratos. | x | | |
| 8 | Descontrol en la extracción de productos y mercancías a los almacenes. | x | | |

| | | | | |
|----|--|---|---|--|
| 9 | No se realizan las recepciones a siegas en los almacenes. | x | | |
| 10 | Mala calidad en las normas de consumo en las producciones y la calidad del producto. | x | | |
| 11 | Incumplimiento del plan de venta de mercancías. | | x | |
| 12 | La no inestabilidad del personal en los puestos de trabajo. | x | | |
| 13 | La no capacitación del personal en cada puesto de trabajo. | x | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Descontrol en la extracción de productos y mercancías a los almacenes. | | | | | | | |
| 9 | No se realizan las recepciones a siegas en los almacenes. | | | | | | | |
| 10 | Mala calidad en las normas de consumo en las producciones y la calidad del producto. | | | | | | | |
| 11 | Incumplimiento del plan de venta de mercancías. | | | | | | | |
| 12 | La no inestabilidad del personal en los puestos de trabajo. | | | | | | | |
| 13 | La no capacitación del personal en cada puesto de trabajo. | | | | | | | |