

Trabajo de Diploma

En opción al Título

Licenciado en

Contabilidad y Finanzas

*Título: Actualización del Plan de
Prevención de Riesgos en la UEB Servicios
Generales de la ESUNI.*

Autor: Leudy Rodríguez Blet

Tutor: Lic. Julia Breffe Toírac

Curso 2016-2017

Trabajo de Diploma

En opción al Título

Licenciado en Contabilidad y Finanzas

*Título: Actualización del Plan de
Prevención de Riesgos en la UEB Servicios
Generales de la ESUNI*

Autor: Leudy Rodríguez Blet

Tutor: Lic. Julia Breffe Toírac

Firma: _____

Firma: _____

Curso 2016-2017



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Leudy Rodríguez Blet declaro que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Instituto Superior Metalúrgico de Moa “Antonio Núñez Jiménez” a que hagan el uso que estimen pertinente con este trabajo.

Para que así conste firmo la presente a los ____ días del mes de _____ del año_____.

Pensamiento 

PENSAMIENTO



*“En Prever está
todo el arte de salvar”*

José Martí

Dedicatoria

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, symmetrical scrollwork and flourishes that extend from the end of the word 'Dedicatoria'.

DEDICATORIA

A:

Díos, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres a quienes debo todo lo que soy, por creer en mí y por todo el apoyo.

A familiares, a todos en sentido general por la preocupación.

A mis compañeros de aula, éramos unos pocos cuando empezamos la aventura, aunque algunos quedaron en el camino y otros se incorporaron, llegamos hasta el final.

A mis amigos que no serán muchos pero hacen por un millón, en especial a aquellos que en la distancia han estado todos los días animándome y apoyándome.

Por último y no menos importante a una persona que fue puesta en la Tierra para alumbrarle el camino a aquellos que lo necesitan, por tu paciencia, por tu amor, por tu dedicación, por tu energía, por tu experiencia y por ser como eres a mi querida tutora Julia.

Agradecimientos

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, symmetrical scrollwork and a central diamond-shaped element, positioned to the right of the word 'Agradecimientos'.

AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia por brindarme su incondicional apoyo.

A mi tutora, por su abnegación, ayuda incansable y confianza en mí.

A mis profesores que a lo largo de esta carrera me han transmitido sus conocimientos y me han servido de ejemplo.

A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron con el aporte de la información y a la consecución de este trabajo.

A todos muchas gracias

Resumen

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, flowing lines that curve upwards and downwards, ending in small diamond-shaped accents.

RESUMEN

Dadas las diferentes situaciones a que se debe enfrentar una empresa, se hace necesario el diagnóstico y evaluación del componente de riesgo, por lo cual es importante contar con una herramienta para la sabia toma de decisiones.

El presente trabajo investigativo se desarrolla en la Unidad Empresarial de Base “Servicios Generales” de la Empresa de Servicios ESUNI, cuyo objetivo está basado en actualizar el Plan de Prevención de Riesgo a partir de lo que establece la Resolución 60/2011, con el propósito de evitar y/o minimizar los daños para asegurar los resultados en las utilidades planificadas.

Las deficiencias detectadas en la elaboración del Plan de Prevención tienen como causa fundamental que no se interpretan correctamente los términos definidos por la Resolución 60/011, “Normas del Sistema de Control Interno de la CGR vinculadas a este tema.

Por lo que el resultado del análisis permite declarar la gestión y prevención de riesgo como un proceso carente de eficiencia y eficacia que lo evalúa como deficiente.

Se elabora propuesta de acciones, que de ser materializadas por la UEB permitirá rediseñar el Plan de Prevención de Prevención de manera que responda al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Abstract

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, symmetrical scrollwork and a central diamond-shaped element, positioned to the right of the word 'Abstract'.

ABSTRACT

Given the different conditions a company must deal, it becomes necessary to diagnose and evaluate the risk component, so it is important to have a tool for wise decision making.

This research work is carried out in "General Services" Business Unit belonging to ESUNI Service Company, on the basis of what is stated in Resolution 60/2011 in order to avoid and/or minimize the damage to ensure the results in the planned utilities

The main cause of all deficiencies detected in the elaboration of the Prevention Plan is that the terms defined by Resolution 60/011, "Policies of the Internal Control System from the Comptroller General of the Republic (CGR), related to this subject, are not correctly interpreted.

Consequently the result of the analysis allows declaring risk management and prevention as a process lacking of efficiency and effectiveness, therefore it is evaluated as deficient

A proposal for actions is prepared, which if materialized by the Business Unit will allow the redesign of the Prevention Plan in a way that responds to the fulfillment of the objectives and goals of the organization.

Índice

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, flowing lines that curve upwards and downwards, framing the word 'Índice'.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO	7
1.1 Origen y definiciones del Control Interno	7
1.2 El Control Interno en Cuba.....	13
1.3 Resolución No. 60/11	17
1.3.1 Componentes de la Resolución No. 60/11	17
1.4 Gestión de Riesgos.....	18
1.4.1 Conceptos de Riesgo	21
1.4.2 Clasificación de los riesgos.....	26
1.4.3 Componentes esenciales de la definición de Riesgo.....	29
1.4.4 Identificación del Riesgo	31
1.4.5 Estimación del Riesgo	32
1.5 Gestión de Riesgos en Cuba	33
CAPÍTULO II: ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE RIESGOS EN LA UEB SERVICIOS GENERALES DE LA ESUNI	37
2.1 Caracterización de la Empresa de Servicios (ESUNI)	37
2.1.1 Caracterización de la UEB Servicios Generales.....	41
2.2 Análisis del Plan de Prevención de Riesgos diseñado por la UEB Servicios Generales de la ESUNI.....	46
2.2.1 Componente Gestión y Prevención de Riesgos	48
2.3 Principales deficiencias detectadas en la confección del Plan de Prevención de Riesgos en Servicios Generales	52
2.4 Actualización del Plan de Riesgos de la UEB Servicios Generales de la ESUNI.	53
2.5 Propuesta de acciones a desarrollar por la UEB para dar solución a las deficiencias detectadas en el análisis practicado para diagnosticar el estado en que	



se encuentra el Plan de Prevención de Riesgos elaborado por la unidad, en el momento de desarrollarse la presente investigación.	58
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
Anexos	

Introducción

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, symmetrical scrollwork and a central vertical element that curves upwards and downwards, framing the end of the word 'Introducción'.



INTRODUCCIÓN

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC para la actualización del modelo económico cubano, garantizarán la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población. Realizándose una implementación adecuada a cada lugar y nivel “sin prisa pero sin pausa” priorizando el trabajo diferenciado y directo, buscando uniformidad para esclarecer más este proceso, por lo que, se necesita enseñar el cómo a todos los cuadros y reservas de los diferentes niveles, darles las orientaciones para que conduzcan el proceso con creatividad, disposición, adecuado a su centro de trabajo a partir de lograr consenso y compromiso de todos.

La política económica es el sistema de medidas y acciones encaminadas a cumplir los objetivos del Plan de la Economía y en general de la estrategia de desarrollo económico y social del país. A diferencia de la estrategia que incluye objetivos y programas a desarrollar en plazos relativamente largos, esta se atempera más a las condiciones existentes y a razones coyunturales. Cada uno de los 313 Lineamientos del Proyecto contiene una intención, que en su conjunto está orientada a actualizar el Modelo Económico o en otros términos a liberar a la economía de conceptos erróneos, rectificarlos, e introducir nuevas ideas y prácticas para dinamizar la economía, lograr una inserción firme en el ámbito internacional y redimensionar la interna para hacerla más eficiente y eficaz. La política económica al igual que la planificación se concreta en políticas específicas: fiscal, monetaria, inversionista, de ciencia y tecnología, de empleo y salario, y otras.

Así, como los activos de las empresas son todos los bienes y derechos que posee la empresa para realizar su gestión, de los que espera un beneficio futuro. Incluye los medios de producción (maquinarias, equipo, materias primas y materiales,



instalaciones); las cuentas por cobrar, documentos por cobrar (letras de cambio y pagarés) y otros derechos. El concepto de Activos es más amplio que el de medios de producción aunque estos sean los principales. La empresa debe tener los activos imprescindibles para cumplir su objeto social con eficiencia y efectividad. Es tan grave la insuficiencia de activos como el exceso de estos. En ambos casos se dificulta el desempeño empresarial.

El incremento de la **Eficiencia** es el objetivo básico de la planificación y el punto de partida de las propuestas de plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la planificación niveles de actividad, recursos, inversiones, etc. debe realizarse sobre la base de lo mejor de los indicadores de eficiencia. Por ello, el análisis del proceso técnico – productivo de la entidad tiene que tomar, como elemento esencial, las soluciones más racionales y eficientes a las tareas económicas y productivas encomendadas...

En la Resolución 512/2013, de la Contraloría General de la República se define como **daños económicos** los derivados de la acción u omisión lesiva al patrimonio público, constituido por el conjunto de bienes, derechos y obligaciones cuya titularidad pertenece al estado. Y que los **prejuicios** incluyen las utilidades dejadas de percibir por los incumplimientos de las obligaciones contraídas o cualquier otro efecto similar.

Esta Resolución refiere además que hay daños y perjuicios a la entidad:

- Cuando se afecta el resultado de su gestión, la disponibilidad y el uso del financiamiento.
- No existe un adecuado control que permita demostrar la legitimidad de las operaciones realizadas.
- Cuando los daños y perjuicios económicos cuantificados afecten la propiedad del Estado.



En las disposiciones generales de la Resolución 60/011 de la Contraloría General de la República se plantea que cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio. Está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

Los riesgos, se tipifica en todos aquellos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. Su identificación se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Estos pueden ser de carácter interno y externo.

Los factores externos incluye: los económico-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Mientras que en los internos se tiene en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

La Empresa de Servicios de la Unión del Níquel (ESUNI) se insertó recientemente en los procesos llevados a cabo en el municipio relacionado con la fusión de



empresas, con lo que se originan cambios desde el punto de vista estructural y de su objeto social.

La Resolución 60 de la Contraloría de la República emitida en el año 2011, dentro de los componentes y normas que la estructuran están definidos todos los procesos que deben llevarse a cabo en las empresas para la detección y/o elaboración del Plan de riesgos con el propósito de asegurar la continuidad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos y metas; sin embargo, aún existen dificultades en el entendimiento y aplicación de lo que en ello se establece por lo que éstos no son diseñados correctamente y no reflejan por tanto la situación real de las entidades; por lo que se considera este hecho como la situación problemática de la presente investigación.

Lo que asegura la determinación del siguiente **problema científico**: la necesidad de actualizar el Plan de Prevención de Riesgos en la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales perteneciente a la Empresa de Servicios del Níquel en Moa.

El **objeto de estudio** que lo respalda, el Control Interno.

Para dar solución al problema seleccionado se plantea como **objetivo general**, actualizar el Plan de Prevención de Riesgos a partir de lo que establece la Resolución 60/2011, con el propósito de evitar y/o minimizar los daños para asegurar los resultados en las utilidades planificadas.

El **campo de acción** se enmarca en los procesos para la detección de los riesgos en la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales.

Los supuestos anteriores permiten determinar como **hipótesis** que un análisis del plan de riesgos permite su actualización al profundizar en los factores externos e internos que asegura la continuidad de los procesos y la obtención de utilidades.



Para desarrollar todo el proceso de la investigación se planifican las siguientes **tareas**.

- Analizar las bases teóricas y conceptuales del objeto de estudio.
- Analizar el Plan de Prevención de Riesgos de la Unidad para conocer la situación actual.
- Actualizar el Plan de Prevención de Riesgos de la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales a partir de los riesgos no identificados por esta.
- Elaborar propuesta de acciones a desarrollar por la UEB que contribuyan al mejoramiento y la calidad en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos.

Para desarrollar la investigación se utiliza métodos científicos como:

Métodos teóricos:

Histórico-lógico: al analizar los antecedentes causas y condiciones en que se desarrolla el análisis del objeto de estudio, evolución histórica, al emplear las técnicas de análisis, síntesis y revisión bibliográfica general y discriminativa.

Hipotético-deductivo: en la formulación de la hipótesis.

Método Empíricos:

La observación directa: para caracterizar el problema

Revisión de documentos: para examinar documentos relacionados con todo el proceso para la determinación y elaboración del plan de riesgos.

Entrevista no estructuradas: para conocer sobre la situación actual de la entidad con relación a la problemática tratada.



La presente investigación tributa a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución a partir de su actualización, específicamente a los siguientes:

6 Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciéndolo más racional.

8. Continuar otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno, así como mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto.

Capítulo I

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, flowing lines that curve upwards and downwards, framing the end of the chapter title.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

En este capítulo se abordará toda la teoría necesaria para fundamentar la investigación, es decir, los conceptos de cada elemento expuesto a partir de la consultade varios autores e instituciones así como las referencias de todas las fuentes utilizadas para evaluar cada percepción. En él se expone además todo el soporte metodológico de esta y los aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de sostener tales argumentos.

1.1 Origen y definiciones del Control Interno

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de dar continuar personalmente a los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.



Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949: "El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957:

"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

William L. Chapman, Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965:

"Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado



de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como:

“Es el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos”.

Fowler Newton, Tratado de Auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976:

"Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”.



En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones, se publica en Estados Unidos el informe del Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), sobre control interno en el cual se muestra un nuevo concepto sobre este particular; este es difundido al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España en 1997.

“El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas”

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un Sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.



- Promover calidad en los servicios.
- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- Elaborar información financiera confiable y oportuna.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del Control Interno: la primera al enfatizar respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda dirigidas fundamentalmente a sus objetivos.

¿Entonces cabría preguntarse qué se entiende por Control Interno? El Control Interno comprende el plan de organización, información y control, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, tender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Puede afirmarse, que el Control Interno es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios. Ya se ha demostrado que no se restringe al sistema contable solamente pues cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de la producción, etc. Toda operación lleva implícito el Control Interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de él.



Es fundamental, que se comprendan los objetivos del Control Interno y, dentro de ese entendimiento, puedan separarse los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

Se debe saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o qué pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo, y así poder determinar cuándo este es efectivo o simplemente no se cumple, lo que significa que hay que ir a la fuente del control.

Objetivos del Control Interno:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

En general se puede decir que el objetivo de un Sistema de Control Interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y apropiadamente registradas.

El Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier entidad para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.



1.2 El Control Interno en Cuba

Según Yusmiel Viel; "En Cuba, en época de la colonia de España, la Auditoría era desconocida a principios del siglo XX, la vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópoli. Con la intervención norteamericana, mediante toda clase de procedimientos fue pasando al control del imperialismo la economía, con la necesidad de utilizar herramientas novedosas respecto al tema; posibilitando esto que en Cuba se crearan escuelas y universidades para el estudio de la contabilidad y se fijaran organismos con funciones de control e inspección en sus niveles y campos respectivos, a la Ley de la Administración General del Estado".

Susana Núñez afirma; "desde el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, figuró la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), colocando al relieve la necesidad de fomentar el control de la actividad económica de las empresas y de los demás organismos"

Con la implantación del Sistema Nacional de Contabilidad (SNC) en 1976, uno de sus primeros pasos imprescindibles fue organizar la comprobación de los registros de contabilidad como complemento para lograr ese control, otro paso fue definir las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

Por el Acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 30 de Mayo de 1995, se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios, la que se constituye como Órgano de Fiscalización Superior del país con el objetivo de ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios.

Un año más tarde, el 8 de junio de 1995 se dicta el Decreto Ley No. 159 "De la Auditoría" el que declara, "como tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades dirigida a prevenir el uso



indebido de los recursos, la disciplina y la responsabilidad, lograr la máxima transparencia en la información económica - contable así como verificar la honestidad de personas naturales y jurídicas en la administración de los recursos del Estado".

Surge el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) mediante Decreto Ley No. 219 de fecha 25 de abril del 2001 como el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el gobierno en cuanto a prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa. Le corresponde la auditoría y el control gubernamentales, la fiscalización, así como la regulación, organización, dirección y control metodológico del Sistema Nacional de Auditoría.

En Cuba, con la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios se define el marco conceptual a aplicar en Cuba en lo que a Control Interno respecta, la cual retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO. La definición plasmada en esta Resolución es muy abarcadora, precisa y aplicable a la realidad, además se ajusta a los requerimientos de las instituciones cubanas.

Con esta Resolución se ha alcanzado un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, reflejándolo como un proceso que debe estar integrado a todas las operaciones de una entidad y no como un mero instrumento de control económico. A través de esta, se reconoce la importancia que posee el control administrativo, aunque es necesario destacar que el concepto que expone retoma elementos que se han planteado anteriormente por distintos autores.

El 18 de enero del 2006 el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), dicta la Resolución No. 13 con las Indicaciones para la elaboración, actualización y control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. En esta resolución se encuentra el procedimiento



para la elaboración del Plan de Prevención, su importancia, conceptos generales, cómo controlarlo y trabajar con él. Se explica la necesidad de identificar la prevención como una de las armas fundamentales en el combate contra las indisciplinas, las ilegalidades y las manifestaciones de corrupción. También se concibe al Plan de Prevención como uno de los principales instrumentos para ordenar y coordinar el conjunto de acciones que pueden eliminar o reducir las causas y condiciones que facilitan el surgimiento de hechos delictivos.

Debido a estas dos resoluciones, el Plan de Prevención y el Control Interno, aunque tributan a un mismo fin y persiguen el mismo objetivo, se trabajaban por separado, se veía el aspecto subjetivo y objetivo del riesgo por separado, lo que implicaba que los responsables de implementar el Control Interno tuvieran que trabajar doble y perdieran el interés en una tarea tan importante. También rompía el enfoque sistémico del Control Interno, algo tan esencial en esta actividad.

El 1ro de agosto del 2009, la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), aprueba la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República, en ella se define como sistema de Control Interno: “las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

- Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
- Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;
- Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;
- Cumplir con el ordenamiento jurídico;



- Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.”

En el capítulo 3 de esta ley se establece que todas las organizaciones que están sujetas a ella están obligadas a mantener sistemas de control interno conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales. Los responsables de que esto se logre son la máxima autoridad de la entidad y los dirigentes subordinados a ella, los que deben no solo crear el sistema de control interno, sino mantenerlo actualizado, controlar y evaluar su efectividad.

La Contraloría General de la República de Cuba, en su interés de contribuir a implementar y perfeccionar el Sistema de Control Interno, elabora guías de autocontrol al tener en cuenta las particularidades de cada sector en donde se encuentra ubicada una entidad, con lo que ayuda así a determinar las deficiencias de las empresas, organismos y a superar los errores.

Estas guías deben ser aplicadas con su espíritu autocrítico, participativo y con deseos de detectar y superar los errores, las violaciones y las deficiencias que se puedan encontrar; las mismas constituyen una importante contribución al establecimiento del inicio de una nueva cultura de control, de responsabilidad, de compromiso.

Debido a la necesidad de dar continuidad al trabajo por la perfección de esta actividad, la Contraloría General de la República de Cuba emite, el 1ro de marzo de 2011, la Resolución No. 60 sobre el Control Interno. La misma constituye un modelo estándar, donde se establezcan normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General y deja sin efectos legales las Resoluciones No. 297/03 y la No. 13/06.



1.3 Resolución No. 60/11

La Resolución No. 60/11 es una norma atemperada a las disposiciones que regulan la actividad de Auditoría y Control y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

1.3.1 Componentes de la Resolución No. 60/11

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; los que se encuentran estructurados en normas, estos son los siguientes:

- Ambiente de Control
- Gestión y Prevención de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Los cinco componentes del Control Interno constituyen caminos para el logro de los objetivos de la entidad, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de



la misma, coincidiendo con los objetivos esenciales de todo proceso de cambio que están enfocados al funcionamiento y los resultados empresariales. En esto radica la importancia del mismo. No obstante estos elementos son importantes individualmente por derecho propio, de ahí que en la presente investigación se analice sólo uno de los componentes, el cual se amplía a continuación.

1.4 Gestión de Riesgos

A lo largo de la historia han aparecido muchas y detalladas definiciones sobre la Administración o Gerencia de Riesgos, todas coinciden en que se trata de un proceso metodológico y sistemático para identificar, analizar, evaluar y manejar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a la entidad que lo realiza, aprovechar las oportunidades de expansión con las menores pérdidas posibles.

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

El concepto de Gerencia de Riesgos maneja fundamentalmente los elementos de 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 estas.

La gerencia de riesgo debe asumir un comportamiento acorde a los tres modos que exponemos a continuación, según el caso en que se encuentre:

- Evitar el riesgo cuando sea posible, y siempre que puedan generarse pérdidas significativas.
- Controlar el riesgo cuando no pueda evitarse en su totalidad, con el fin de minimizar las pérdidas potenciales.



- Tolerar el riesgo cuando los movimientos de los tipos de cambio tiendan más a ser favorables que adversos.

Relacionado con lo expuesto anteriormente, la gerencia puede adoptar una de las siguientes actitudes frente al riesgo:

- Una actitud neutral: Acepta los riesgos como y donde nacen o se generan o no asume la cobertura como estrategia necesaria. Esta actitud se justifica cuando los riesgos que se corren sean poco significativos para la empresa o cuando las ganancias o pérdidas derivadas de los movimientos de los tipos de cambio puedan compararse con otras, lo que haría innecesaria una posición de cobertura.
- Una actitud contraria al riesgo: Se materializa al gestionar la cobertura de los mismos.

Una actitud de asunción de riesgos: Se basa en el criterio de que los tipos de cambio se moverán favorablemente a la empresa, lo cual generaría ganancias.

Los riesgos aleatorios surgen como consecuencia de la actividad empresarial, derivándose de los eventos no previstos, por lo que comprometen el futuro de la empresa y el logro de los objetivos trazados.

A su vez, los riesgos aleatorios pueden ser agrupados de la siguiente forma:

- Los que inciden directamente en las propiedades o patrimonio de la empresa.
- Aquellos relativos a terceras personas, es decir, proveedores, clientes u otros, que se vinculan con la empresa.

En el estudio de los riesgos aleatorios se puede llegar al conocimiento de los mismos a través de tres aspectos fundamentales:

- El hecho generador



- La manifestación del riesgo aleatorio
- Las consecuencias del riesgo aleatorio

El hecho generador y las experiencias que de él se tenga permiten precisar qué medidas de prevención pudieran aplicarse e incidir en el indicador frecuencia de los siniestros. A su vez, los hechos suelen sistematizarse en los siguientes: el acto consciente, humano; los eventos naturales; los cúmulos de circunstancias; y las decisiones administrativas.

La manifestación del riesgo, es decir, la materialización del evento fortuito, conduce al siniestro y este puede afectar al personal de la empresa o a su patrimonio. En este sentido, la empresa puede verse dañada por diferentes siniestros, los cuales se manifiestan en tres formas diferentes:

- La afectación a las personas
- La afectación al patrimonio
- La privación del disfrute de un producto o de un servicio

La afectación a personas va desde el daño físico que conduce a la muerte, hasta la incapacidad temporal o permanente, u otra de menor naturaleza.

La afectación al patrimonio se manifiesta en la destrucción de bienes por incendios, hundimientos, robos u otras causas. La presencia de un siniestro, tratada como una manifestación secundaria, implica también:

- La no disposición, transitoria o permanente, de un producto o servicio.

Las consecuencias de un siniestro pueden ser directas o indirectas. Las directas conducen a pérdidas y la interrupción de la actividad de la empresa. Las indirectas están relacionadas con el impacto del siniestro y el comportamiento de las personas. La diferencia entre unas y otras radica en que las indirectas inciden de forma secundaria en los resultados que se pretenden alcanzar. Por ejemplo,



supongamos que se produce un incendio en un almacén comercial: la pérdida total del patrimonio sería su consecuencia directa; y la no colocación en el mercado de las mercancías y con ello la no obtención de los beneficios esperados, sería su consecuencia indirecta.

Existen dos tendencias importantes en el ámbito no sólo de la gerencia de riesgos sino también del mercado asegurador:

- Un incremento de la especialización de los seguros
- Una extensión cada vez mayor de los riesgos asegurables

Estas tendencias enriquecen la gerencia de riesgos, por cuanto los aseguradores reducen el alcance de algunas garantías que antes proponían, al aparecer pólizas complementarias que amplían los campos de lo asegurable. Donde más se observan cambios importantes son en las pólizas de incendios y de responsabilidad civil.

Toda decisión en este sentido va acompañada, si se quiere evadir dichas dificultades, del conocimiento exacto de los eventos ocurridos en el pasado; saber qué ocurre en el presente; y lo más difícil, proyectarse hacia el futuro.

1.4.1 Conceptos de Riesgo

El término riesgo es uno de esos conceptos que cotidianamente aparecen cientos de veces y con significados diferentes. Entre estos significados se pueden encontrar los siguientes:

En la teoría de la gestión y la estrategia de los negocios, riesgo es uno de los componentes del conjunto de oportunidades, que lleva a resultados favorables y desfavorables y que está asociado con posibilidades-frecuencia-de materialización. El riesgo es la discontinuidad de este conjunto. Es lo inesperado.



En la teoría de las decisiones, riesgo es:

- una propiedad de las diversas opciones que hace que el individuo que las enfrenta las pueda diferenciar;
- que las pueda ordenar bajo algún esquema de jerarquía; y
- que les pueda asignar alguna medida tal como el promedio y la varianza.

Para las ciencias del comportamiento, riesgo es la percepción del mismo. Los individuos no tienen un comportamiento completamente racional cuando se les enfrenta con las mismas opciones pero con diferentes términos.

En la teoría financiera, riesgo es el elemento cuantificable de potenciales pérdidas asociadas con la tendencia de activos, sean inversiones o créditos.

En el área de seguridad ambiental y salud ocupacional, el riesgo se asocia con los peligros de las tareas y operaciones.

Para la auditoría, el riesgo se enfoca en los efectos de las pérdidas de activos.

En la industria de los seguros, el riesgo y su gestión se enfoca en funciones de probabilidad de pérdidas de eventos que se materializarían.

En términos generales, riesgo es un concepto que se utiliza para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer una desviación en los objetivos y las metas de la organización.

Desde el punto de vista de la teoría de Carteras: el concepto de riesgo está asociado con la obtención de un resultado diferente al que se había previsto, aunque este no represente daños o pérdidas. Ello equivale a afirmar que el riesgo de una inversión en carteras estará vinculado con la probabilidad de obtener un resultado que difiera en uno u otro sentido de la media de rendimientos. (Fidel de la Oliva, tesis Doctoral).



Lo que hace que la inversión en el mercado de capitales sea arriesgada es que haya un abanico de resultados posibles (Brealey and Myers)

El riesgo es la exposición a la incertidumbre (Elda Molina Tesis Doctoral)

Posibilidad que ocurra un acontecimiento aleatorio que produzca un daño o pérdida a los intereses de las personas naturales o jurídicas.

Evento fortuito e incierto resultante de nuestras acciones, acciones humanas, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, que causa daños directos o indirectos al patrimonio.

Diferentes posibilidades de definir riesgo:

- Incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir
- Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable
- Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva cuya realización cause un daño concreto.
- Grado de probabilidad de pérdida
- Amenaza de contingencia dañosa
- Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir danos o perdidas en las personas, animales o cosas en las que se presentan.
- Pérdida o daño de activo.
- Pérdidas por actos que ocasionan daños a terceros.

Diferentes escenarios donde se manifiestan los riesgos:

- Mercado (cambios de precios, de la moda, la competencia)
- Producción (mal funcionamiento de las maquinarias y equipos, problemas técnicos, fallas en el suministro de materias primas y materiales)



- Financieros (Atraso de cobros, retribución de los dueños, incumplimiento de la ganancia proyectada, variaciones del tipo de cambio, variaciones de la tasa de interés, préstamos denegados)
- De personas (muerte, invalidez física, lesiones)
- Políticas (guerras, crisis económicas)
- De la naturaleza (terremotos, ciclones, tornados, sequías, plagas, inundaciones, rayos, truenos)

Relación incertidumbre-riesgo

Existe una identificación conceptual entre incertidumbre y riesgo.

La incertidumbre, inseguridad, o insuficiente conocimiento que en mayor o menor grado rodea a los hechos económicos y sus resultados, así como la afectación y carácter no deseable de algunos de los efectos que se derivan de ellos lo que constituye las bases del riesgo.

Puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no correríamos ningún riesgo.

La diferencia entre incertidumbre y riesgo radica en el conocimiento del que tome las decisiones acerca de la probabilidad de que se obtenga el resultado esperado.

Causas y factores que originan los riesgos:

Causas y condiciones: se refiere a los factores internos y externos que provocan o propician la manifestación de los riesgos identificados.



Factores externos:

- Avances tecnológicos
- Las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes
- La competencia
- Cambios económicos
- Desastres naturales

Factores Internos:

- Naturaleza de las actividades de la entidad
- Calidad de los empleados y métodos de formación y motivación
- Consejo de Dirección débil e ineficaz
- Averías en los sistemas informáticos

Los factores de mayor incidencia en una operación de financiamiento, por el riesgo que implica son:

- Plazo o duración: en igualdad de otras condiciones, siempre es menos riesgosa aquella operación que ofrezca menor plazo, pues la incertidumbre aumenta en la medida en que el vencimiento se desplaza en el tiempo.
- Importe o volumen: la dimensión del financiamiento influye en dos maneras: en forma absoluta y relativa. Cuanto mayor sea la operación de financiamiento, mayor riesgo implicará para la entidad de crédito; pero a la vez, cuanto mayor sea esta en relación con la dimensión de la entidad prestamista (y del prestatario), así como con relación al volumen total de sus deudas, mayor será el riesgo de la operación.
- Modalidad o tipo de financiamiento: Las características del tipo de financiamiento confiere mayor o menor grado de riesgo, ya que las formas de recuperación, garantías y otros aspectos difiere de unos a otros. Es obvio, por



ejemplo que entre un crédito refaccionario y uno hipotecario existan diferencias apreciables en cuanto al riesgo.

- Finalidad o destino: La aplicación de los recursos en activos circulantes, o activos fijos, de la asignatura, determinan diferentes grados de riesgo, pues las condiciones naturales y el carácter perecedero de los bienes pueden afectar el rendimiento de la inversión y la capacidad de incumplir los compromisos por parte del prestatario.
- Entorno económico: La situación de la economía en general, y de la rama de producción, en particular, influirán sobre el nivel de riesgo. En momentos de auge económico el riesgo disminuye, a diferencia de los períodos de crisis y depresión.
- Calidad de financiamiento: grado de estudio de la operación, de información, análisis y evaluación sobre el solicitante y seguimiento, expresado en el análisis adecuado de las operaciones, suficientemente documentadas, vinculación con el deudor, diversificación y baja concentración de riesgo con determinados deudores.
- Garantías: el nivel y calidad de las garantías complementarias que otorga el deudor al reforzar sus garantías personales, que reducen el nivel de incertidumbre en las operaciones.

1.4.2 Clasificación de los riesgos

Para poder estudiar el riesgo, es necesario establecer la clasificación de éste, para ello existen diferentes autores, que dan sus clasificaciones. Solo se comentará algunas de ellas: riesgos estáticos y dinámicos, fundamentales y particulares, financieros y no financieros, puros y especulativos

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



situación inicial. El riesgo de incendio en una casa o de un accidente automovilístico, son riesgos puros.

El riesgo puro puede ser:

Inherente: aquel que por su naturaleza no puede separarse de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad, por ejemplo lo mostramos en la siguiente tabla.

Incorporado: Es aquel riesgo que no es propio de la actividad, sino que producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para él y/o para la empresa, como por ejemplo ganar tiempo, terminar antes el trabajo para destacar, demostrar a sus compañeros que es mejor, etc.

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

Ejemplo de los primeros son los riesgos asegurables, cuya realización siempre es un daño o pérdida. Por otro lado los especulativos son situaciones como una inversión, una apuesta, comprar acción en la bolsa de valores, etc.

Riesgos estáticos y dinámicos:

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



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

Riesgos fundamentales y particulares

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

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

Riesgos Financieros y No-Financieros

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

Riesgos No-Financieros: Por el contrario, aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios son considerados riesgos no-financieros. Buenos ejemplos de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer matrimonio, o tener niños, o escoger una carrera. En todos los casos pueden existir implicaciones financieras, pero el resultado final y real sólo puede ser valorado a través de las implicaciones humanas que conllevan estas decisiones.



1.4.3 Componentes esenciales de la definición de Riesgo

Incertidumbre

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

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

Probabilidad

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

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

Otros componentes de la definición de riesgo:

Nivel de riesgo

Como se ha indicado anteriormente, aunque se conoce la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto



efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

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

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

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

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

Peligro y azarosidad

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

Factores físicos y factores morales

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



1.4.4 Identificación del Riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa al tener en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

- Un proceso que es crítico para su supervivencia.
- Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía.
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento.
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la entidad, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea explícito o implícito.



1.4.5 Estimación del Riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

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

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

En general, aquellos riesgos cuya conexión este estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferentemente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, al aplicar elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño “; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como “no medidos”. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la exposición:

$$PE = F \times V$$

En donde:

PE= Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

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



V = Pérdida estimada para caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

1.5 Gestión de Riesgos en Cuba

El componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución No. 60/11 establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

- **Identificación de riesgos y detección del cambio:** en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno,



variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros. Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

- **Determinación de los objetivos de control:** los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso. El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.



- Prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos. En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención de Riesgos (Véase **Anexo I**) constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema. El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.



Conclusiones Preliminares del Capítulo

La construcción del marco teórico y referencial reveló la importancia de evaluar los riesgos, implementar controles y hacer arreglos para mitigar o manejar posibles amenazas e impactos en las entidades, la gestión de riesgos constituye una herramienta que ofrece a la organización un análisis sistemático capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, entregándole un instrumento que permite mejorar la efectividad de los procesos y dar resultados favorables para la adecuada toma de decisiones.

Capítulo II

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, symmetrical scrollwork and flourishes that extend from the right side of the text.



CAPÍTULO II: ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE RIESGOS EN LA UEB SERVICIOS GENERALES DE LA ESUNI

El Control Interno ha sido pensado fundamentalmente para reducir los riesgos que afectan las actividades de las empresas, por lo tanto, es importante una correcta identificación, análisis y manejo de estos para contribuir al logro de los objetivos trazados. Sin embargo, la práctica ha demostrado que aún es insuficiente la actividad en este sentido, muchas veces porque no existe una comprensión adecuada de dicho proceso. En el presente capítulo se ofrece una panorámica de la actual situación del Plan de Prevención en la UEB Servicios Generales de la ESUNI al tener en cuenta lo establecido en la Resolución No.60/2011, además de las deficiencias que presenta para su actualización.

2.1 Caracterización de la Empresa de Servicios (ESUNI)

La Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” se crea mediante la Resolución 809 de la entonces Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía, con fecha 31 de Julio de 1993 con el nombre de Empresa de Servicios de la Unión del Níquel. La misma es autorizada por la Resolución 103 del extinto Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) de Fecha 9 de Agosto de 1993, que es la fecha oficial de su puesta en funcionamiento. Debido al proceso de perfeccionamiento y a los cambios operados en la empresa se aprueba en marzo del 2001 el cambio de denominación de la entidad por el actual.

El Ministro de Economía y Planificación, autorizó la fusión de la empresa Rehabilitación Minera y la Empleadora del Níquel, a la de Servicio Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán por resolución No. 110 de fecha 2 de junio de 2015, transferidos los bienes y recursos, derechos y obligaciones de toda índole, adquiridos o contraídos por las mismas. Por esta razón se modifica el **objeto empresarial**al siguiente:



- Brindar servicios generales que garanticen la logística de la Industria del Níquel.
- Prestar servicios de reclutamiento, selección y empleo de fuerza de trabajo.
- Ofrecer servicios de rehabilitación, mantenimiento y protección a áreas degradadas.

Misión

Brindar servicios de alimentación, transportación, rehabilitación minera y suministro de fuerza de trabajo capacitada a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel, con calidad tecnologías eficaces y capital humano consagrado.

Visión

Ser una empresa de excelencia, sustentable y competitiva, brindando servicios de alimentación, transportación, rehabilitación minera y suministro de capital humano competente con una alta calidad y profesionalidad.

Lema Comercial

“Siempre a su Disposición”

Los valores compartidos en la entidad:

- Responsabilidad
- Consagración
- Sentido de Pertenencia
- Trabajo en Equipo

Para el desarrollo del objeto empresarial se cuenta con una estructura integrada por 4 áreas de regulación y control y 11 Unidades Empresariales de Base que se relacionan a continuación:



- Dirección General.
- Dirección Técnica.
- Dirección de Economía y Finanzas.
- Dirección de Capital Humano.
- UEB Servicios Alimentación No. 1
- UEB Servicios Alimentación No. 2
- UEB Servicios Alimentación No. 3
- UEB REMIN.
- UEB Empleo y Servicios Laborales.
- UEB Transporte.
- UEB Mantenimiento.
- UEB Servicios Generales.
- UEB Aseguramiento.
- UEB Servicios Nicaro.
- UEB Servicios Felton.

Principales clientes: las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, además de otras fuera y dentro del territorio.

A la empresa se le aprueba la implantación del Perfeccionamiento Empresarial (Sistema de Dirección y Gestión Empresarial) el 5 de Febrero de 2001 por acuerdo No. 3884 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Se encuentra consolidada en el Perfeccionamiento Empresarial desde el 4 de Noviembre del 2011. Actualmente están consolidados los 18 sistemas hasta el nivel de las UEB y se trabaja en su mejora continua.

Ubicación geográfica:

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en Avenida Demetrio Presilla. Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín.



Límites

Al Norte: Con la vía de acceso a la UEB en dirección al Comando de Rescate y Salvamento de la Moa-Nickel SA Pedro Soto Alba, en una medida de 73,0 M²;

Al Sur: Con la Fábrica Moa-Nickel SA Pedro Soto Alba, en una medida de 77 m

Al Este: Con el Comedor Central del Área No. 1 de Alimentación, en una medida de 241 m.

Oeste: Con los Sedimentadores de la Fábrica Moa-Nickel SA Pedro Soto Alba, en una medida de 380 m.

Cantidad de Trabajadores por Categoría Ocupacional

Categoría Ocupacional	Total	Hombres	Mujeres
Cuadro	38	22	16
Técnicos	390	150	240
Servicios	520	123	397
Administrativos	41	7	3
Operarios	1275	395	340
Total	2264	1237	1027

Tabla No. 1 Fuente elaboración propia



Representación gráfica. Representatividad por sexo.

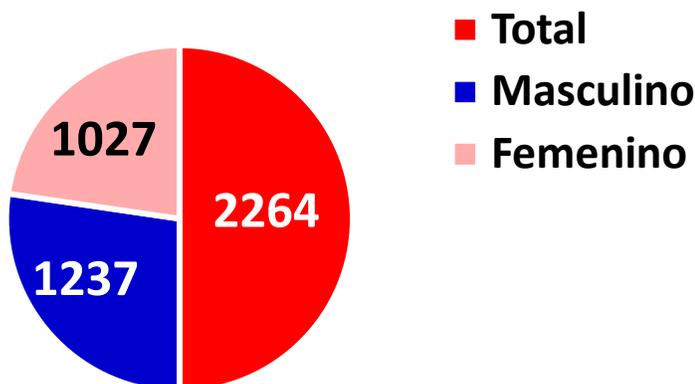


Figura No 1. Fuente elaboración propia

2.1.1 Caracterización de la UEB Servicios Generales

La UEB Servicios Generales tiene como misión prestar servicios de higienización, alimentación en restaurantes, transportación con servicios de piquera y confección e impresión de modelos a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel y terceros.

Objeto Social:

- Garantizar la impresión de documentos con calidad a la empresa y terceros.
- Prestar servicios de higiene y limpieza con calidad a las empresas clientes.
- Prestar servicio de alimentación en restaurantes.
- Garantizar la producción porcina demandada por la empresa y el cumplimiento de los contratos con otros clientes.
- Garantizar el procesamiento, elaboración y preparación de todo tipo de productos derivados de la harina y productos de repostería con la calidad requerida.



Funciones Específicas.

Entre las funciones específicas de la UEB se encuentran:

- Controlar los servicios de imprenta a un menor costo y con una mejor calidad.
- Controlar la política de limpieza de instalaciones, oficinas y exteriores a las empresas del grupo Empresarial del Níquel.
- Es responsable de elaborar las cifras del plan de producción al tomar en cuenta el mercado, los recursos y capacidades instaladas. etc.
- Elaborar y actualizar el inventario de riesgos.
- Dar cumplimiento a las acciones preventivas derivadas del inventario de riesgos.
- Garantizar servicios de alimentación y recreación no turísticos para los clientes.
- Asegura y responde por la variedad y calidad de los productos alimenticios que elabora.
- Velar por el cumplimiento de lo dispuesto en la Legislación Vigente en materia de Control Interno desde su puesto de trabajo.
- Ejecutar operaciones en equipos impresores en diferentes tipos de material; imprimir tiro y retiro.
- Diseñar comunicación visual, imagen corporativa, editorial, señalización, publicidad y audiovisuales.

La Unidad Empresarial de Base Servicios Generales constituye una de las mayores fuentes de ingresos económicos de la empresa, expresado en más de 7 millones de pesos anuales. Se destaca por ofrecer una gran heterogeneidad de servicios dentro y fuera del territorio entre las que se encuentran una Unidad Hotelera en Santiago de Cuba, Gastronomía Especializada, Brigadas de Cultura Industrial, Diseño Gráficos y Visuales, Unidad Pecuaria, Fábrica de productos Alimenticios y Piquera,



tal estructura conlleva a un alto nivel de exigencia y compromiso por parte de los trabajadores debido a su complejidad tanto organizativa como económica, lo que supone un reto para el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Cuenta con una estructura organizativa (Ver **Anexo No.II**) y una plantilla aprobada de 399 trabajadores.

Análisis de la Plantilla Aprobada

Unidad	Trabajadores
Dirección UEB	13
Grupo Económico	5
Unidad de Gráficos y Visuales	22
Brigadas de Limpieza y Cultura Industrial	29
Áreas de Servicio Pedro Soto Alba	23
Áreas de Servicios Empresa Che Guevara	52
Brigada de Servicios Internos y Piquera	21
Círculo Social el Flamboyán	31
Restaurante El Balcón	27
Unidad Pecuaria Moa	38
Brigada de Elaboración de Productos Alimenticios	33
Unidad de Servicios Santiago de Cuba	5
Total	399

Tabla No. 2 Plantilla aprobada para la UEB Servicios Generales
Fuente: Elaboración Personal

Trabajadores por Categoría Ocupacional Físico

El total de la plantilla aprobada es de 399 trabajadores, con existencia de plazas vacantes por lo que el total real de trabajadores es de 280, estos se desagregan de la siguiente manera:

Autor: Leudy Rodríguez Blét

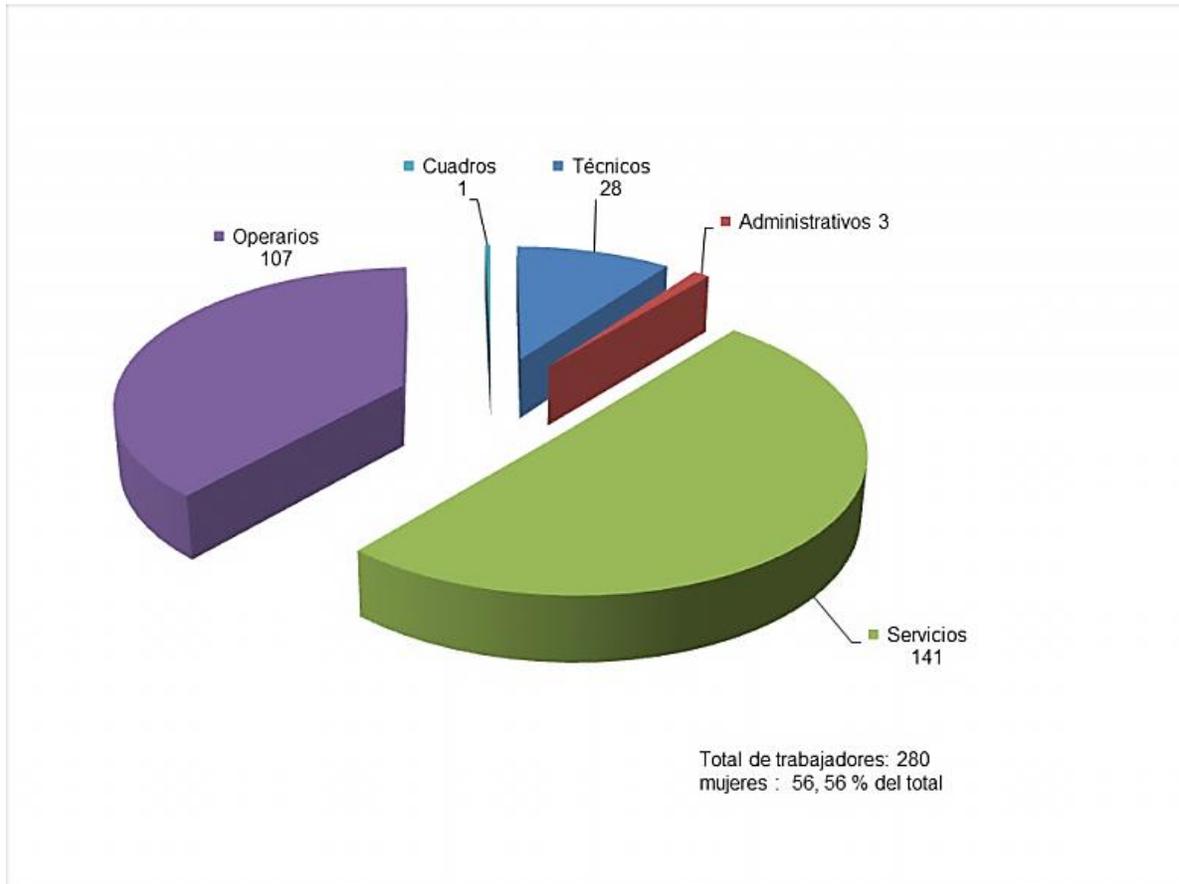


Figura No. 2 Total de trabajadores por Categoría Ocupacional Físico de la UEB
Fuente Elaboración Propia

Para conocer y diagnosticar el estado de salud en que se encuentra el desempeño de la UEB se aplica la Matriz DAFO con el fin de estudiar y combinar los diferentes factores presentes en un análisis estratégico, El DAFO posibilita plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la entidad contra las amenazas, al concientizar las debilidades y fortalezas.

Estructura de la Matriz DAFO en la UEB (Ver Anexo III):

Debilidades:



- Contar con una fuerza de trabajo de avanzada edad en el puesto de Auxiliar de limpieza (Brigadas de limpieza Cultura Industrial, ECG y PSA).
- Alto índice de ausentismo por enfermedad. (Brigadas de limpieza Cultura Industrial, ECG y PSA, Dirección UEB)
- La localización de la Empresa es poco accesible para los clientes.
- Bajo nivel de trabajadores que presentan inventivas.
- Mala calidad de los productos comprados: Escobas, cubos, guantes, calzado de seguridad.
- Deterioro del equipo automotor que se utiliza para los servicios de Piquera.
- Déficit de recursos (útiles, herramientas, utensilios) en los procesos: Cafetería (mezcladora, dispensador de refrescos), restaurante, comedor obrero.
- Equipamiento de impresión en la Imprenta obsoletos.
- Áreas para la prestación del servicio deterioradas. (Cafetería: techo, falso techo, mesetas con desconchado), restaurante (meseta del Círculo Social).
- Demora en la aprobación de fuerza de trabajo externa (auxiliares de limpieza).

Amenazas:

- Existencia de empresas en el municipio (Comunales, Hidrología, Ceproníquel, trabajadores por cuenta propia) que prestan servicios similares jardinería, recogida de desechos sólidos, transportación de agua, impresión,
- Suministro de productos con incumplimiento de los requisitos pactados.
- Falta de partes y piezas de repuestos automotrices en el mercado nacional.
- Desconocimiento de las estrategias y precios de la competencia.

Fortalezas:

- Comunicación entre el cliente y la Empresa (Reunión del Cliente).



- Alto sentido de pertenencia y consagración de los trabajadores.
- Contar con fuerza de trabajo técnica calificada para la prestación de los servicios.
- Participación de la UEB en los diferentes eventos que se desarrollan en el municipio y dentro del Grupo Empresarial del Níquel.
- Contar con un Sistema de Gestión de Calidad implementado.
- Estabilidad en el cumplimiento de los planes de producción.
- Buen ambiente laboral.
- Experiencia de los recursos humanos, procesos de calidad.
- Alta satisfacción del cliente.

Oportunidades:

- Existencia de mercado en el territorio y fuera de éste con desconocimiento de nuestros productos.
- La competencia no cuenta con foliadoras.
- Necesidad del producto o servicio.

2.2 Análisis del Plan de Prevención de Riesgos diseñado por la UEB Servicios Generales de la ESUNI

Para comprender el estado actual de la UEB Servicios Generales, de manera que se pueda actuar en el momento con una visión hacia el futuro, se realiza un diagnóstico de la situación de la misma. Es fundamental para toda organización, conocer en qué lugar se encuentra para poder determinar a dónde se dirige así como adecuar su estrategia a la realidad particular y no a meras suposiciones de esta.

La Empresa tiene implementado un Sistema de Control Interno cuyas deficiencias se analizan en el Comité de Prevención designado por resolución, presidido por el



Director General o en su defecto por el Director Adjunto o la Directora de Recursos Humanos los que constituyen sus primeras reservas.

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor cuyo objetivo es velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran:

- Conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas,
- Auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno,
- Coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de sumisión y objetivos.

Esta estructura se encuentra diseñada de la misma manera para cada una de las diferentes unidades básicas que se encuentran disgregadas en el territorio y fuera del mismo, por lo que la UEB Servicios Generales implementa su Sistema de Control Interno el cual tributa la información relacionada con su aplicación a la oficina de Gestión Empresarial para la consolidación a nivel de empresa. Cuenta además con



su Comité de Prevención presidido por el Director de la UEB y cumple con las funciones establecidas para este órgano de control.

2.2.1 Componente Gestión y Prevención de Riesgos

La Unidad Básica identifica los riesgos y tipifica aquellos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, para realizar el levantamiento de riesgos se efectúa una reunión donde los trabajadores emiten sus criterios y luego se formula un banco de problemas a partir de lo que el jefe de brigada elabora el plan de prevención en su campo de acción que luego es aprobado en el consejo de dirección de la UEB.

Deficiencias detectadas en las últimas verificaciones llevadas a cabo por diferentes instituciones autorizadas.

Grupo de Gestión Empresarial ESUNI15 de enero de 2017.

Deficiencias:

Fábrica de Productos Alimenticios:

Se revisó la aplicación de la Guía en el mes de enero y se detectan varios problemas como:

- La no utilización del Modelo Oficial,
- Serios problemas relacionados con:
 - a) La seguridad y protección,
 - b) La seguridad industrial,
 - c) La seguridad en la manipulación y elaboración de los alimentos.

Granja Porcina:

- No se ha definido la situación técnica del biodigestor como parte de la energía renovable de la empresa.



Institución: Grupo de Gestión de Calidad ESUNI el 6 de Marzo de 2017.

Deficiencias detectadas:

Brigada de limpieza:

- No están determinados todos los riesgos de los procesos de limpieza y Calidad, en el Plan de Prevención, incumpléndose con el acápite 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.
- Las normas de consumo del proceso de limpieza se encuentran desactualizadas, las que están vigentes datan del 2013.

Brigada de Gráficos y Visuales:

- En el local de producción terminada (Reprografía), existe hacinamiento de la producción.

Brigada de productos alimenticios:

- A pesar de que se encuentra solicitado, no existen balanzas, jarra, cuchillo y termo en el local que corresponde al área de producción terminada.

Círculo Social "Tradición Minera":

- En la oficina donde laboran (2) Jefas de Brigadas y (3) Cajeras Chequeadoras, se reciben varias informaciones, ventas de reservaciones, así como el manejo de efectivo de todos los servicios que se prestan, encontrándose expuestos a riesgos por deterioro del techo y la afluencia sistemática de clientes.



Plan de Prevención

La Unidad Básica Servicios Generales elabora su Plan de Prevención (**Ver Anexo No.IV**) de acuerdo al modelo establecido por la Contraloría General de la República, a partir de su última actualización se identifican 39 puntos vulnerables en el universo de las áreas (12), las posibles manifestaciones están enumeradas según la cantidad de riesgos identificados lo que deriva un total de 65 medidas a aplicar. Se determina además los responsables así como sus respectivos ejecutantes y la fecha de cumplimiento previstas.

Riesgos Identificados en el Plan de Prevención elaborado por la Unidad Empresarial

- Desvío en la planificación de los objetivos de trabajo con metas o cifras inalcanzables
- Pérdida de valores de los especialistas al no tener actualizada y adecuada la guía de autocontrol en las áreas de la UEB
- Desviar recursos para otras actividades que no estén contenidas en el objeto social aprobados con ánimo de lucro
- Extravío, pérdida o sustracción de las actas o informes de los protocolos de los ODC
- Desvío de AFT y útiles y herramientas hacia otras áreas o viviendas particulares para su uso personal sin la debida autorización
- Sustracción de efectivo depositado en la caja de seguridad.
- Sobregiro de los portadores energéticos por hacer actividades en la UEB sin estar aprobadas en el plan del año o uso en actividades no contempladas en el objeto social
- Pérdida de confianza de los clientes por alteraciones en la elaboración de las fichas de costo de la UEB
- Sustracción o pérdida de recursos existentes en almacén



- Sustracción, extravío o pérdida de las tarjetas de combustible
- Pérdida o desvío de combustible de los equipos tecnológicos
- Sustracción de combustible sin la debida autorización
- Pérdida o desvío del presupuesto aprobado para las diferentes partidas del plan de la UEB
- Pérdida de AFT por el descontrol en el proceso de baja de los medios básicos sin el debido dictamen de la Comisión
- Sobregiro del presupuesto de las Áreas
- Descontrol en el traslado de efectivo sin la protección requerida
- Descontrol en el seguimiento y como resultado el incremento o vencimiento de las Cuentas por Cobrar y Pagar
- Pérdida de valores de los especialistas al no tener en cuenta el vencimiento de los contratos y prestar el servicio con este vencido
- Pérdida de valores y de los principios de integridad de los especialistas en el aprovechamiento de la jornada laboral, así como el mal manejo de las plazas en convocatoria
- Pérdida de valores y de los principios de integridad de los especialistas con la ocurrencia de pagos indebidos de salarios y estimulación en CUC, alterando los reportes de tiempo y registros primarios
- Extravío de algunos de los documentos establecidos como obligatorios en los expedientes laborales
- Pérdida de valores y de los principios de integridad de los especialistas con la ocurrencia de pagos indebidos sin respaldo productivo
- Pérdida de valores y de los principios de integridad de los especialistas al violar el sistema de Control Interno
- Pérdida de calidad en la elaboración y foliado del Reporte de elaboración de las Unidades
- Sustracción o desvío de los diferentes productos y que no cumplan con la norma establecida



- Pérdida de valores de los compañeros que manipulan los alimentos provocando contaminación de los mismos
- Pérdida o extravío de las cartas técnicas en las áreas de la UEB
- Pérdidas ocurridas por baja de productos vencidos
- Pérdida de equipos (Computadoras, Impresoras, Tecnologías de la Información, por falta de mantenimiento)
- Pérdida de masa porcina por la aparición de enfermedades y plagas
- Pérdida por muerte y bajo rendimiento de la masa porcina
- Robo, desvío y mal uso del alimento animal
- Pérdidas de producto por Contaminación al estar las cestas en mal estado
- Pérdidas de productos por ausencia de la documentación oficial o alteración de esta
- Pérdida de equipos para la elaboración por rotura de los mismos
- Pérdida de equipos para la elaboración por rotura de los mismos
- Pérdidas de vidas humanas por la inhalación de sustancias tóxicas , escape de gases y desastres tecnológicos en sentido general
- Pérdida de vidas humanas por la aparición de enfermedades infecto contagiosas

2.3 Principales deficiencias detectadas en la confección del Plan de Prevención de Riesgos en Servicios Generales

- No se determinan debidamente los objetivos de control, estos se establecen según el plan general de la empresa y no los específicos de la UEB. Además de no ser enunciado correctamente: En vez de Objetivos de Control, aparece como “Objetivos del Plan de Prevención de Riesgo.”
- Existen riesgos no identificados ni incluidos en el Plan de Prevención
- No están correctamente enunciados tanto los riesgos, las posibles manifestaciones como las medidas a aplicar.



- Existen fechas de cumplimiento de algunas medidas fijadas en días no laborables.
 - d) 11/03/017 sábado
 - e) 20/05/017 sábado
 - f) 23/07/017 domingo
 - g) 4/11/017 sábado
 - h) 25/11/017 sábado
- No existe evidencia de que la UEB cuantifique el valor monetario de los riesgos en donde procede.
- No se define la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos;
- La UEB no utiliza las debilidades y amenazas como una herramienta auxiliar para la determinación de posibles riesgos a considerar en el plan.
- No se define con claridad en el Plan los riesgos internos y externos.

2.4 Actualización del Plan de Riesgos de la UEB Servicios Generales de la ESUNI.

Como aparece relacionado dentro de las deficiencias encontradas en la elaboración del Plan de Prevención, existen riesgos no considerados por la unidad y que han sido identificados a partir de los análisis que fueron practicados. Los mismos se relacionan a continuación:

- No están determinados los riesgos de los procesos de limpieza.
- Las normas de consumo del proceso de limpieza se encuentran desactualizadas, las que están vigentes datan del 2013.
- No existen balanzas para la medición de las materias primas a utilizar en los procesos de la Fábrica de Productos Alimenticios.
- En la brigada de Gráficos y Visuales no existe área para la producción terminada lo que produce hacinamiento de las mismas.



- Manejo de efectivo por los servicios que se prestan en el Círculo Social Tradición Minera, expuestos a riesgos por deterioro del techo y la afluencia sistemática de clientes.
- Plotter de impresión y corte adquirido en el año 2016, para el área de Señalética, declarado en activo y con depreciación acumulada sin ponerse en explotación por no haberse adquirido en el momento de la compra los insumos para su puesta en funcionamiento.
- Expuesto a riesgo materiales principales en la Brigada de Gráficos y Visuales de la UEB por falta de protección de tendidos eléctricos interiores.

Principales errores que se manifiestan a la hora de expresar los riesgos, las posibles manifestaciones y las medidas. [Experiencias prácticas en la elaboración del “Plan de Prevención de Riesgos”. Contraloría General de la República (CGR). Cuba].

1. Los riesgos identificados están enunciados de forma tal que no indican la ocurrencia de acontecimientos que afecten los objetivos, metas y actividades de la entidad.

INCORRECTO	CORRECTO
Efectivo.	Pérdida de efectivo.
Inventarios.	Faltantes de recursos materiales.
Combustible.	Pérdida de combustible.
Activo fijo tangible.	Utilización incorrecta de los activos fijos tangibles.
Presupuesto de Gastos en Divisas.	Incorrecta ejecución del Presupuesto de Gastos en Divisas.

Tabla No.3 Fuente Contraloría General de la República. Experiencias.



2. Las posibles manifestaciones no expresan la ocurrencia de indisciplinas o ilegalidades.

INCORRECTO	CORRECTO
Pérdida de efectivo.	Sustracción del efectivo depositado en la Caja de Seguridad.
Faltantes de recursos materiales.	Entrega de recursos materiales almacenados sin la emisión del Vale de Entrega o Devolución.
Faltante de combustible.	Utilizar combustible en actividades ajenas a la entidad.
Utilización incorrecta de los activos fijos tangibles.	Trasladar activos fijos tangibles a viviendas particulares sin la debida autorización.
Incorrecta ejecución del Presupuesto de Gastos en Divisas	Realizar compra de recursos materiales sin la aprobación del nivel correspondiente.

Tabla No.4 Fuente Contraloría General de la República. Experiencias.

3. El plan, incluyen medidas que reproducen funciones y orientaciones metodológicas ya establecidas.

INCORRECTO	CORRECTO
Ejecutar auditorías especiales.	Controlar el cumplimiento del plan de auditorías especiales.
Realizar los arqueos de efectivo.	Revisar el cumplimiento de los arqueos de efectivo.
Extracción de materiales del almacén por el personal facultado.	Verificar que la entrega de materiales almacenados se realice solo al personal facultado.

Tabla No.5 Fuente Contraloría General de la República. Experiencias



Se considera las experiencias reflejadas y publicadas por la CGR para la actualización del Plan de Prevención en la UEB Servicios Generales perteneciente a la ESUNI, por existir riesgos que no fueron considerados por la unidad.

Actualización del Plan de Prevención. Riesgos no considerados.

Actividad o Área	Riesgo	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas A Aplicar
Brigada de Limpieza y Cultura Industrial	1-Faltante de recursos materiales.	1-Entrega de recursos Materiales sin actualizar las normas de consumo	1-Comprobar que la entrega de recursos materiales se realice contra las normas de consumo actualizadas
	2-Incorecta utilización de los medios de protección	2-Trasladar medios de protección a otros destinos no autorizados.	2-Verificar que la entrega de medios de protección se realice sólo al personal autorizado.
	3- Pérdida de efectivo	3-Inejecución en la entrada de efectivo por falta de calidad y no permanencia en el trabajo.	3-Controlar el cumplimiento de las normas de calidad y las medidas de protección y salud del trabajo
Fábrica de Productos Alimenticios	4-Faltante de recursos materiales	4-Entrega de recursos materiales sin la comprobación exigida para el pesaje.	4-Comprobar que la entrega de recurso materiales se haga mediante la comprobación de pesaje requerida.
Brigada de Gráficos y Visuales	5-Pérdida de efectivo	5-Utilizar locales sin los requisitos exigidos para el almacenamiento de la producción terminada	5-Comprobar que los almacenes de las producciones terminadas cumplan



	6-Utilización incorrecta de los Activos Fijos Tangibles.(AFT)	6-Trasladar AFT para el área de explotación sin estar apto para su puesta en marcha.	con las normas de almacenaje establecidas 6-Revisar que los traslados de AFT para su uso, cumplan los requisitos para su puesta en marcha.
	7-Pérdida de materiales	7-Utilizar materiales principales en locales con cables eléctricos sin protección.	7-Comprobar que se aplican las medidas contra incendios en locales donde se manipulan materiales fundamentales.
Círculo Social Tradición Minera	8-Pérdida de Efectivo	8-Sustracción del efectivo depositado en la Caja	8-Comprobar que sean ejecutadas las acciones de Mantenimiento planificadas para el resguardo del efectivo 9-Comprobar el cumplimiento de los arqueos de efectivo sorpresivo y obligatorio 10-Supervisar que se cumpla con las medidas de seguridad en el traslado del efectivo

Tabla No. 6. Elaboración propia



Concluida la actualización, el plan queda actualizado como se relaciona a continuación:

Indicadores	Anterior	Actualización	Total
Riesgos	39	8	47
Posibles manifestaciones	39	8	47
Medidas a aplicar	65	10	75

Tabla 7 Elaboración propia

2.5 Propuesta de acciones a desarrollar por la UEB para dar solución a las deficiencias detectadas en el análisis practicado para diagnosticar el estado en que se encuentra el Plan de Prevención de Riesgos elaborado por la unidad, en el momento de desarrollarse la presente investigación.

- Rediseñar los objetivos de control e identificarlos correctamente.
- Incluir en el Plan de Prevención la actualización elaborada en el proceso de la investigación a partir de los riesgos detectados que no identificados por la unidad.
- Rediseñar el Plan de Prevención elaborado pues los riesgos identificados están enunciados de forma tal que no indican la ocurrencia de acontecimientos que afectan los objetivos, metas y actividades de la unidad, las posibles manifestaciones no expresan la ocurrencia de indisciplinas o ilegalidades y los planes incluyen medidas que reproducen funciones y orientaciones metodológicas ya establecidas.
- Considerar las fechas marcadas para el cumplimiento de las medidas pues algunas están fijadas en días laborables.
- Que la unidad haga uso de las fórmulas diseñadas para cuantificar el valor de los riesgos donde proceda, pues no existe evidencia de que las hayan aplicado, ni muestra de estos valores calculados.



- La unidad deberá definir la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos, pues no existe evidencia de ello y es imprescindible para la elaboración del plan.
- Que la unidad auxiliada en las amenazas y debilidades, evalúe la ocurrencia de posibles riesgos a considerar en el plan.
- La unidad deberá definir con claridad dentro del plan los riesgos internos y externos.
- Se deja a consideración de la unidad la identificación de los responsables de las medidas incluidas como parte de la actualización del plan, así como las fechas de cumplimiento.

Conclusiones del capítulo II

El conjunto de bibliografías consultadas ofrecen la información teórica y conceptual necesaria para la elaboración del diagnóstico que permite identificar las deficiencias que presenta la unidad en los procesos llevados a cabo para elaborar el Plan de Prevención de Riesgos, determinar aquellos que no fueron identificados por la UEB y actualizar el plan a partir de los riesgos no considerados.

Conclusiones

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, symmetrical scrollwork and a central diamond-shaped element, positioned to the right of the word 'Conclusiones'.



CONCLUSIONES

Conformada la presente investigación de acuerdo a las tareas planificadas para dar cumplimiento al objetivo propuesto, se arriba a las siguientes conclusiones:

- Al analizar los procesos para la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos basado en las regulaciones establecidas por la Resolución No. 60/11 de la CGR se facilita a la UEB una amplia información de suma importancia para rediseñar el plan existente.
- Que las deficiencias detectadas en la elaboración del Plan de Prevención tienen como causa fundamental que no se interpretan correctamente los términos definidos por la Resolución 60/011, "Normas del Sistema de Control Interno de la CGR vinculadas a este tema.
- El resultado del análisis permite declarar la gestión y prevención de riesgo como un proceso carente de eficiencia y eficacia que lo evalúa como deficiente.
- Los resultados obtenidos aseguran la propuesta de acciones, que de ser materializadas por la UEB permitirá rediseñar el Plan de Prevención de manera que responda al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Recomendaciones

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, symmetrical scrollwork and a central vertical element that curves upwards and downwards, framing the end of the word 'Recomendaciones'.



RECOMENDACIONES

Después de arribar a las conclusiones de la presente investigación, se recomienda a la UEB Servicios Generales de la ESUNI lo siguiente:

- Que la dirección de la unidad, unido al personal que asume responsabilidades en el Comité de Prevención y Control estudien el presente trabajo, emitan sus consideraciones y lo utilicen en función de elaborar un plan de mejora que tribute a erradicar las deficiencias detectadas en el Plan de Prevención existente.
- Que se gestione con la empresa la posibilidad de capacitar a las personas que intervienen en la elaboración y contextualización del Plan de Prevención en la unidad.
- Que la unidad ponga en práctica la propuesta de acciones elaboradas para dar solución a las deficiencias detectadas.

Bibliografía

A decorative flourish in a dark blue color, featuring elegant, flowing lines that curve upwards and downwards, framing the end of the word 'Bibliografía'.



BIBLIOGRAFÍA

1. Brealey R. A. y S. C. Myers, Fundamentos de financiación empresarial (Principles of corporate finance), 4ta. Edición, McGraw Hill, 1993.
2. Catácora, Sistemas y Procedimientos Contables. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela F. (1996).
3. CECOFIS, "Curso Básico Administración de Riesgos", Habana, Sept, 1999.
4. Charles Moyer, R, "Administración Financiera Contemporánea Internacional" Thomson Editores, 2000.
5. Contraloría General de la República de Cuba, Experiencias Prácticas en la Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos
6. Contraloría General de la República de Cuba, Reglamento de la Ley No. 107/09.
7. Contraloría General de la República, Cuba. Resolución No. 60/2011.
8. Cook Y Winkle, Auditoría, Tomo I, Editorial Félix Varela, Cuba, 2006.
9. Cooper y Lybrand, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España, Tomo I, Madrid, 1997
10. DISAIC: Consultor Electrónico del Contador y el Auditor, La Habana, 2014.
11. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.
12. James A. Cashin, Paul D. Neuwirth y John F. Levy. Enciclopedia de Auditoría
13. Molina Díaz, Elda. La cobertura de riesgo de mercado con derivados financieros. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, 2000.
14. Nariño. A., Ravelo, Administración Financiera Internacional de Empresa, La Habana
15. Partido Comunista de Cuba, Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, 2016.



16. Shapiro A.C. Multinational Financial Management, 4ta. Edición, Editorial Allan and Bacon, Boston, 1991.
17. William L. Chapman, Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.

Bibliografía Internet

1. <http://www.monografias.com/trabajos97/sistema-control-interno-cuba-su-evolucion/sistema-control-interno-cuba-su-evolucion.shtml> (Consultado el 17 de abril, 2017)
2. <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml> (Consultado el 17 de abril, 2017)

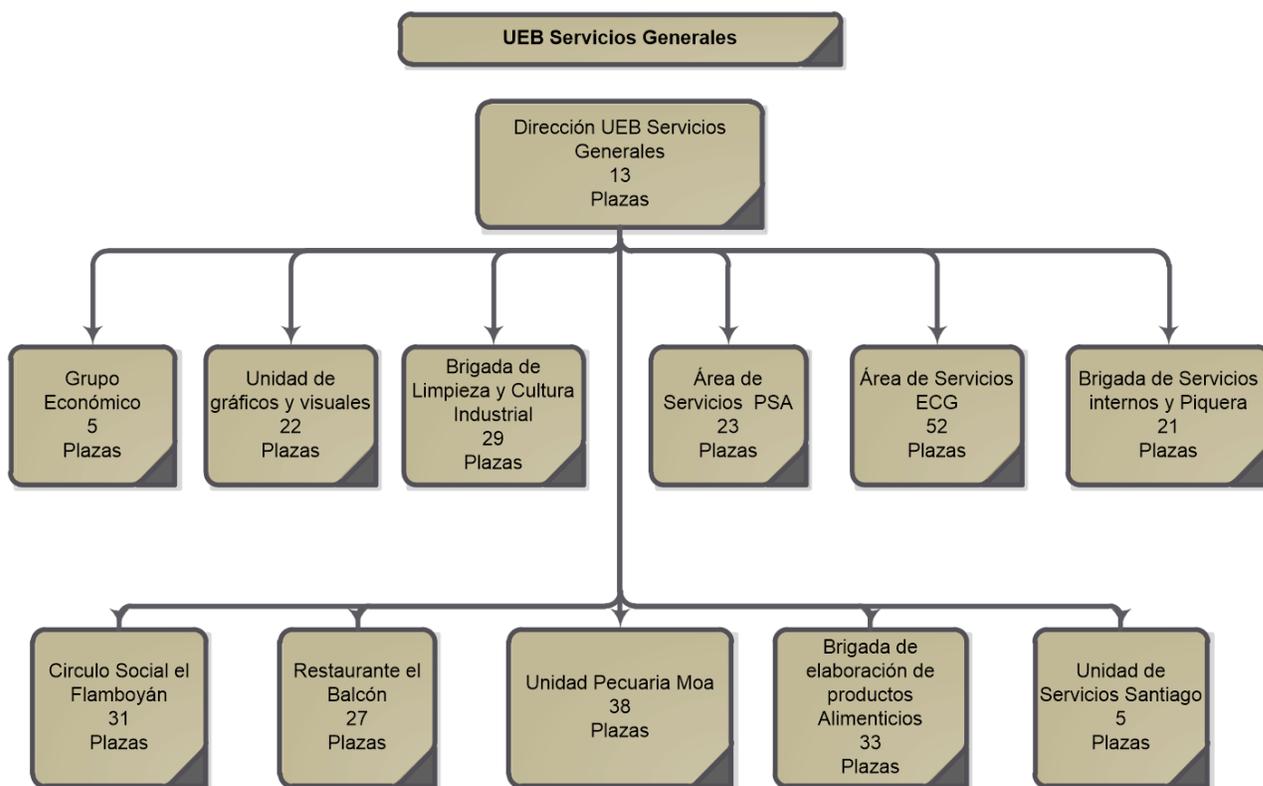
Anexos

ANEXOS

Anexo No. I Modelo del Plan de Prevención de Riesgos

No.	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS

Anexo No. II Organigrama Estructural de la UEB Servicios Generales



Anexo III Análisis DAFO UEB Servicios Generales

Análisis FODA UEB SG	Ambiente interno:	Ambiente externo:
<p>Positivas</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación entre el cliente y la Empresa (Reunión del Cliente). 2. Alto sentido de pertenencia y consagración de los trabajadores. 3. Contar con fuerza de trabajo técnica calificada para la prestación de los servicios. 4. Participación de la UEB en los diferentes eventos que se desarrollan en el municipio y dentro del Grupo Empresarial Cubaníquel. 5. Contar con un Sistema de Gestión de Calidad implementado. 6. Estabilidad en el cumplimiento de los planes de producción. 7. Buen ambiente laboral. 8. Experiencia de los recursos humanos, procesos de calidad. 9. Alta satisfacción del cliente. 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de mercado en el territorio y fuera de éste con desconocimiento de nuestros productos. 2. La competencia no cuenta con foliadoras. 3. Necesidad del producto o servicio.
<p>Negativas</p>	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una fuerza de trabajo de avanzada edad en el puesto de Auxiliar de limpieza (Brigadas de limpieza Cultura Industrial, ECG y PSA). 2. Alto índice de ausentismo por enfermedad. (Brigadas de limpieza Cultura Industrial, ECG y PSA, Dirección UEB) 3. La localización de la Empresa es poco accesible para los clientes. 4. Bajo nivel de trabajadores presentan inventivas. 5. Mala calidad de los productos comprados: Escobas, cubos, guantes, calzado de seguridad. 6. Deterioro del equipo automotor que se utiliza para los servicios de Piquera. 7. Déficit de recursos (útiles, herramientas, utensilios) en los procesos: Cafetería (mezcladora, dispensador de refrescos), restaurante, comedor obrero. 8. Equipamiento de impresión en la Imprenta obsoletos. 9. Áreas para la prestación del servicio deterioradas. (Cafetería (techo, falso techo, mesetas con desconchado), restaurante (meseta) del Círculo Social). 10. Demora en la aprobación de fuerza de trabajo externa (auxiliares de limpieza). 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de empresas en el municipio que prestan servicios similares (jardinería, recogida de desechos sólidos, transportación de agua, impresión) (Comunales, Hidrología, Ceproníquel, trabajadores por cuenta propia). 2. Suministro de productos con incumplimiento de los requisitos pactados. 3. Falta de partes y piezas de repuestos automotrices en el mercado nacional. 4. Desconocemos las estrategias y precios de la competencia.

Anexo IV Plan de Prevención diseñado por la UEB Servicios Generales de la ESUNI

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOSUEB Servicios Generales - AÑO 2017

Plan de Prevención de Riesgos: Es el conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnicos- organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan las manifestaciones de corrupción administrativas o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

Objetivos del Plan de Prevención de Riesgos:

1. Crear un clima de máxima honradez y eficiencia en los colectivos laborales relacionados con el uso de los recursos.
2. Implicar de forma coordinada y cohesionada a las direcciones administrativas y los colectivos laborales en la identificación de puntos vulnerables, manifestaciones negativas y la determinación de acciones para prevenirlas.
3. Lograr que la prevención, el control y el autocontrol, constituyan una cultura de la dirección, una forma de pensar y de actuar de los cuadros y trabajadores.
4. Lograr el cumplimiento de los objetivos, la planificación y la reorganización empresarial aprobada.
5. Evaluar el cumplimiento del contenido de todos los Artículos del Capítulo IV, del Decreto 281/2007 ***“Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”*** y la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
6. Lograr la eficiencia en el proceso inversionista.
7. Aplicar sistemáticamente la Guía de Autocontrol como medio evaluativo y de control del cumplimiento de las medidas previstas en este plan.
8. Evaluar el cumplimiento de las medidas previstas en el Plan contra las indisciplinas e ilegalidades logrando una cultura integral en el centro y fuera de este.

No	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGO	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESP.	EJECUTA	FECHA DE CUMP.
1	Dirección UEB.	1 Desvío en la planificación de los objetivos de trabajo con metas o cifras inalcanzables	1. Incorrecta ejecución de los Objetivos de trabajo de la UEB.	1. Supervisar de forma sistemática el proceso de planificación y elaboración de los Objetivos de trabajo.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	J' de Brigada Cultura Industrial Caridad César Lores.	4/5/17 25/5/17 21/7/17
2. Controlar de forma sistemática que se garanticen los recursos necesarios o alternativos para el cumplimiento de los objetivos planificados para el año.				J' de Brigada Área de Servicio Pedro Soto Alba Lauda Brooks Nápoles J' de Brigada Área de Servicio Emp. Ernesto Che Guevara Yudelka Mosqueda Matos. J' de Brigada Unidad de Servicios Santiago de Cuba Enrique Liranza García. Administrador Círculo Social Miguel Amauris Utria Arzuaga. Administrador Restaurante "El Balcón" Osvaldo Hernández Del Río.		1/6/17 17/5/17	
3. Revisar que se realicen las revisiones periódicas del estado de cumplimiento de los criterios de medidas establecidos para el cumplimiento de los objetivos anuales.				Jefe de Brigada de Gráficos y Visuales Wilkie Villalón Sánchez Administrador Unidad Pecuaria Orlis Paumier Rueda. Especialista Integral en Servicios Gastronómicos Nerys Cobas Vega. Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos		4/5/17 25/5/17 21/7/17	
4. Verificar que se hagan los controles semanales de los ingresos.						19/5/17 17/11/17	
5. Chequeos permanentes de las producciones realizadas para verificar el cumplimiento del objeto social.						11/10/17 10/5/17 20/6/17 20/6/17 20/7/17	
6. Controlar de forma sistemática el proceso de contratación.						19/9/17 20/7/17 23/7/17	

				7. Supervisar la capacitación sistemática de los técnicos y especialistas que están involucrados en el cumplimiento de los Objetivos Anuales, así como el chequeo médico para evitar enfermedades profesionales y las más comunes que puede provocar el puesto de trabajo.		George Cobas Rodríguez. Especialista "C" en Gestión de Calidad Rosalba Pérez Tope. Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas Jefe de Brigada Servicios de Piquera Osvel Batista Ramos	5/12/17 13/11/17
	2. Pérdida de valores de los especialistas al no tener actualizada y adecuada la guía de autocontrol en las áreas de la UEB	1. Implementación incorrecta de la Resolución 60/2011 de la CGR	8. Chequear la actualización de la documentación relacionada con la Resolución 60/2011 de la CGR.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	J' de Brigada Cultura Industrial Caridad César Lores. J' de Brigada Área de Servicio Pedro Soto Alba Lauda Brooks Nápoles J' de Brigada Área de Servicio Emp. Ernesto Che Guevara Yudelka Mosqueda Matos. J' de Brigada Unidad de Servicios Santiago de Cuba Enrique Liranza García. Administrador Círculo Social Miguel Amauris Utria Arzuaga. Administrador Restaurante "El Balcón" Osvaldo Hernández Del Río. Jefe de Brigada de Gráficos y Visuales Wilkie Villalón Sánchez Administrador Unidad Pecuaria Orlis Paumier Rueda. Especialista Integral en Servicios Gastronómicos Nerys Cobas Vega. Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez. Especialista "C" en Gestión de Calidad Rosalba Pérez Tope. Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas Jefe de Brigada Servicios de Piquera Osvel Ramos Batista	20/6/17 20/6/17 20/7/17	
9. Controlar el cumplimiento de la aplicación de la guía de autocontrol en las áreas, políticas.			18/5/17 25/5/17				
10. Verificar que la entrega de la guía de autocontrol se realice en el plazo establecido.			25/5/17 21/7/17				
11. Revisar que el plan de medidas propuesto por las áreas, políticas con las deficiencias detectadas en la guía de autocontrol estén enfocados a solucionar los problemas detectados.			1/8/17 21/7/17				

		3.Desviar recursos para otras actividades que no estén contenidas en el objeto social aprobados con ánimo de lucro	1. Implementación incorrecta del objeto social de la UEB.	12.Controlar y supervisar que se cumpla en cada área el cumplimiento del objeto social con la revisión de las certificaciones, así como el control sistemático del destino final de los recursos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	J' de Brigada Cultura Industrial Caridad César Lores. J' de Brigada Área de Servicio Pedro Soto Alba Lauda Brooks Nápoles J' de Brigada Área de Servicio Emp. Ernesto Che Guevara Yudelka Mosqueda Matos. J' de Brigada Unidad de Servicios Santiago de Cuba Enrique Liranza García. Administrador Círculo Social Miguel AmaurisUtria Arzuaga. Administrador Restaurante "El Balcón" Osvaldo Hernández Del Río. Jefe de Brigada de Gráficos y Visuales WilkieVillalónSánchez Administrador Unidad Pecuaría OrlisPaumier Rueda. Especialista Integral en Servicios Gastronómicos Nerys Cobas Vega. Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez. Especialista "C" en Gestión de Calidad Rosalba Pérez Tope. Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas Jefe de Brigada Servicios de Piquera Osvel Ramos	4/7/17 12/7/17 21/11/17
		4. Extravío, pérdida o sustracción de las actas o informes de los protocolos de los ODC.	1. Circulación de informaciones de carácter confidencial, limitado y versiones tergiversadas.	13. Controlar la implementación de las medidas de seguridad y la protección de los documentos de los ODC.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Yanisbeiris Casas Suárez	10/8/17 21/12/17 16/6/17

No	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGO	POSIBLE MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESP.	EJECUTA	FECHA DE CUMP.
2	Economía	5 Desvío de AFT y útiles y herramientas hacia otras áreas o viviendas particulares para su uso personal sin la debida autorización.	1 Utilización incorrecta de los AFT, útiles y herramientas	14. Controlar el cumplimiento de los chequeos establecidos para los AFT y útiles y herramientas.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	10/03/2017 13/10/2017
				15. Controlar que se realicen bien los expedientes de ajustes y bajas de AFT y útiles y herramientas.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	10/03/2017 13/10/2017
		6. Sustracción de efectivo depositado en la caja de seguridad.	1. Pérdida o manejo indebido de efectivo.	16. Controlar que se ejecuten los controles al efectivo en caja	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	14/04/2017 17/11/2017
		7. Sobregiro de los portadores energéticos por hacer actividades en la UEB sin estar aprobadas en el plan del año o uso en actividades no contempladas en el objeto social.	1. Utilización incorrecta del plan de energía aprobado.	17. Controlar por el grupo de energía que se ejecute correctamente el plan de energía aprobado para la UEB.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	21/04/2017 10/11/2017
		8. Perdida de confianza de los clientes por alteraciones en la elaboración de las fichas de costo de la UEB	1. Incorrecta ejecución de las fichas de costo al no tener todos los gastos contemplados.	18. Controlar que se haga una correcta elaboración de la ficha de costo en todas las unidades de la UEB.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	14/04/2017 15/12/2017

		9. Sustracción o pérdida de recursos existentes en almacén.	1. Sustracción o pérdida de estos recursos por falta de chequeo con la periodicidad establecida o su extracción sin la documentación establecida.	19. Controlar y supervisar el cumplimiento del plan de chequeo de los inventarios y del uso de la documentación establecida para su extracción.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	24/03/2017 25/11/2017
		10. Sustracción, extravío o pérdida de las tarjetas de combustible	1. Utilización incorrecta del procedimiento establecido para el uso de las tarjetas de combustible	20. Supervisar que las tarjetas de combustible solamente se entreguen en función de los vehículos que estén funcionando y al personal autorizado para su extracción.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión Económica Mailin Leyva Legra	28/03/2017 8/12/2017
				21. Verificar que las tarjetas magnéticas estén en la caja de seguridad.			28/03/2017 8/12/2017
				22. Controlar o supervisar que se posea el registro firmado por las personas que reciben y entregan las tarjetas magnéticas.			28/03/2017 8/12/2017
		11. Pérdida o desvío de combustible de los equipos tecnológicos	1. Utilizar combustible en actividades ajenas que no sea para los equipos tecnológicos	23. Controlar que exista la carta técnica que autoriza que el combustible se cargue en embases para los equipos tecnológicos	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Mailin Leyva Legra	28/04/2017 12/12/2017
		12. Sustracción de combustible sin la debida autorización	1. Incorrecta ejecución del presupuesto de gastos para el combustible.	24. Controlar que se cumpla con la solicitud de compra y la asignación del combustible solicitado.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Mailin Leyva Legra	28/04/2017 12/12/2017
		13. Pérdida o desvío del presupuesto aprobado para las diferentes partidas del plan de la UEB	1. Incorrecta ejecución del presupuesto aprobado	25. Chequear la ejecución periódica de las partidas del presupuesto de gasto aprobadas	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	28/04/2017 12/12/2017
		14. Pérdida de AFT por el descontrol en el proceso de baja de los medios básicos sin el debido dictamen de la Comisión.	1. Incorrecta ejecución de las bajas a los medios básicos sin llegar a su finalidad.	26. Controlar que se haga el control sistemático a los medios básicos de la empresa, al proceso de baja de aquellos que lo requieran y a su depreciación.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	14/04/2017 4/11/2017

		15. Sobregiro del presupuesto de las Áreas.	1. Utilización incorrecta del presupuesto de gastos.	27. Controlar el cumplimiento del presupuesto aprobado para las áreas.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	24/03/2017 29/07/2017 15/12/2017
		16. Descontrol en el traslado de efectivo sin la protección requerida.	1. Incorrecta ejecución del traslado de efectivo de la UEB.	28. Realizar a este proceso verificaciones sorpresivas.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	28/04/2017 22/09/2017 15/12/2017
		17. Descontrol en el seguimiento y como resultado el incremento o vencimiento de las Cuentas por Cobrar y Pagar	1. Incorrecta ejecución de las Cuentas por Cobrar y Pagar.	29. Controlar el cumplimiento de la ejecución de las Cuentas por Cobrar y Pagar.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	20/05/2017 22/09/2017 4/12/2017
		18. Pérdida de valores de los especialistas al no tener en cuenta el vencimiento de los contratos y prestar el servicio con este vencido	1. Inadecuada administración de contratos.	30. Controlar en cada cierre contable los montos ejecutados para cada uno de los contratos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	6/10/2017
				31. Chequear mensualmente las fechas de vencimiento de cada contrato.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	1./09/2017
				32. Supervisar la tramitación de la renovación de los contratos con 30 días de antelación a la fecha de vencimiento.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas.	7/07/2017
3	Capital Humano	19 Pérdida de valores y de los principios de integridad de los especialistas en el aprovechamiento de la jornada laboral, así como el mal manejo de las plazas en convocatoria	1. Infracciones de la disciplina laboral:	33. Verificar los controles sistemáticos a las hojas de firmas.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	3/11/2017
				34. Impartir charlas al personal sobre temas relacionados con la disciplina laboral.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	7/04/2017
				35. Chequear que se divulguen en todas las áreas de la empresa las plazas en convocatoria.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	2/06/2017

				36. Chequear la correcta implementación de la legislación vigente.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	5/05/2017
				37. Verificar el cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad informática.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	3/03/2017
		20 Pérdida de valores y de los principios de integridad de los especialistas con la ocurrencia de pagos indebidos de salarios y estimulación en CUC, alterando los reportes de tiempo y registros primarios	1. Incorrecta aplicación del sistema salarial vigente.	38. Supervisar la correspondencia entre los registros primarios y las hojas de firmas.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	7/07/2017
				39. Verificar la revisión de las pre Nóminas de salarios y estimulación en CUC antes de la ejecución de los pagos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez	7/07/2017
				40. Chequear que se cumpla con la separación de funciones de forma tal que quien reporte no sea quien ejecute el pago.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez	7/04/2017
				41. Chequear sistemáticamente la trazabilidad de la estimulación en CUC y que las certificaciones que amparan los pagos se encuentren firmadas por el personal facultado.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	5/05/2017

		21. Extravió de algunos de los documentos establecidos como obligatorios en los expedientes laborales	1.. Pérdida de documentos del expediente laboral	42. Supervisar la documentación contenida en los expedientes laborales.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	6/10/2017
				43. Chequear la revisión de los expedientes laborales por parte de los trabajadores.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	4/08/2017
	Resolución 6	22 Pérdida de valores y de los principios de integridad de los especialistas con la ocurrencia de pagos indebidos sin respaldo productivo.	1. Incorrecta aplicación de la Resolución 6	44. Chequeo del comportamiento de los gastos de salario y otros indicadores que tributan al Valor Agregado.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	19/05/2017
45. Chequeo de conjunto con el área económica de los presupuestos a fin de evitar inejecuciones innecesarias o realizar pagos sin respaldo productivo.				Director UEB Felino Enrique Sanamé	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	17/11/2017	
4	Control Interno	23. Pérdida de valores y de los principios de integridad de los especialistas al violar el sistema de Control Interno.	1. Incorrecta implementación del Control interno	46. Chequear que se analice en el Comité de Prevención y Control los resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol y que se despache con el Grupo de Gestión Empresarial.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Auxiliar Técnico Yunia Céspedes Merino.	1./12/2017
				47 Supervisar en las áreas la identificación y análisis de los aspectos por componentes, que corresponden a la política de Capital Humano.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez.	2/06/2017
5	Calidad	24 Pérdida de valores de los especialistas al no implementar bien en el sistema de gestión de la calidad.	1. Incorrecta ejecución de la implementación del sistema de gestión de la calidad	48. Controlar que se implemente el sistema de gestión de la calidad en la UEB según la norma NCISO 9001:2015	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista "C" en Gestión de Calidad Rosalba Pérez Tope.	15/06/2017 6/10/2016
		25. Pérdida de calidad en la elaboración y foliado del Reporte de elaboración de las Unidades.	1. Insuficiente chequeo al foliado y elaboración del Reporte de Elaboración.	49. Verificar y controlar el foliado y elaboración del Reporte de Elaboración.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	14/04/2017 21/07/2017 17/11/2017

No	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGO	POSIBLE MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESP.	EJECUTA	FECHA DE CUMP.
6	Tecnología	26 Sustracción o desvío de los diferentes productos y que no cumplan con la norma establecida.	1. Incorrecta ejecución de las Normas obligatorias orientadas por la Oficina Nacional de Normalización para los procesos.	50. Chequear que se esté verificando el procedimiento para que no se incumpla con las normas orientadas.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos. Nerys Cobas Vega.	14/04/2017 27/10/2017
		27. Pérdida de valores de los compañeros que manipulan los alimentos provocando contaminación de los mismos.	1. Incorrecta aplicación de las normas de higiene en relación con los alimentos elaborados.	51. Chequear que se realice una buena manipulación y elaboración para evitar la contaminación de los alimentos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos. Nerys Cobas Vega.	14/04/2017 27/10/2017
		28. Pérdida o extravío de las cartas técnicas en las áreas de la UEB	1 Incorrecta utilización de las cartas técnicas de elaboración.	52. Verificar que se haga un buen chequeo a la utilización de las cartas técnicas de elaboración.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos. Nerys Cobas Vega.	11/08/2017 20/10/2017
		29. Pérdidas ocurridas por baja de productos vencidos.	1. No realización de los inventarios en los almacenes de entrada a los procesos al final de cada mes con lote y vencimiento de cada producto.	53. Controlar diariamente que se realice la actualización del registro Control de productos en el almacén R-04/GC-PG-07 y que se ejecuten los inventarios.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Especialista Integral en Servicios Gastronómicos. Nerys Cobas Vega.	2/06/2017 6/10/2017
7	Unidad de Gráficos y Visuales	30. Pérdida de equipos (Computadoras, Impresoras, Tecnologías de la Información, por falta de mantenimiento	1. Incumplimiento de los planes de producción y plazos de entrega Mala manipulación de los equipos	54. Controlar el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo de los equipos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Jefe de Brigada Wilkie Villalón Sánchez	28/04/2017 27/10/2017
8	Pecuaría	31. Pérdida de masa porcina por la aparición de enfermedades y plagas	55. Establecer una vigilancia permanente de los animales	54. Controlar el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo de los equipos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Administrador Unidad Pecuaria Moa. Orly Paumier Rueda.	28/07/2017 10/11/2017

		31. Pérdida de masa porcina por la aparición de enfermedades y plagas	1. Deficiente aplicación de las normas en cuanto al uso de los medicamentos y productos necesarios para la salud animal.	55. Establecer una vigilancia permanente de los animales	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Administrador Unidad Pecuaria Moa. OrlysPaumier Rueda.	28/07/2017 10/11/2017
		32. Pérdida por muerte y bajo rendimiento de la masa porcina.	1. Deficiente aplicación de las medidas para el desarrollo de la masa animal.	56. Gestionar el alimento animal.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Administrador Unidad Pecuaria Moa. OrlysPaumier Rueda.	28/07/2017 10/11/2017
		33. Robo, desvío y mal uso del alimento animal	1. Deficiente aplicación de las medidas de seguridad para el control del alimento animal.	57. Incremento de las inspecciones de forma diaria.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Administrador Unidad Pecuaria Moa. OrlysPaumier Rueda.	28/07/2017 10/11/2017
9	Fábrica de Productos	34. Pérdidas de producto por Contaminación al estar las cestas en mal estado.	1. Incumplimiento de medidas a adoptar durante el proceso de distribución.	58. Adquirir las cestas adecuadas según estudio realizado. 59. Elaboración correcta de la documentación relacionada con el proceso de distribución de la producción elaborada 60. Chequeos sorpresivos al proceso de distribución y su documentación.	Director UEB Felino Enrique Sanamé	Jefe de brigada de la FPA Enrique Fonseca Ramos	15/3/17 19/7/17 20/12/17
		35. Pérdidas de productos por ausencia de la documentación oficial o alteración de esta.	1. Incumplimiento de medidas a adoptar durante el proceso	61. Realizar chequeo sorpresivo al proceso de distribución.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Jefe de brigada de la FPA Enrique Fonseca Ramos	22/9/17 19/10/2017
		36. Pérdida de equipos para la elaboración por rotura de los mismos	1. Incumplimiento de los planes de producción y la entrega de los productos	62. Controlar el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo de los equipos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	Jefe de brigada de la FPA Enrique Fonseca Ramos	12/7/17 20/4/17

No	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGO	POSIBLE MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESP.	EJECUTA	FECHA DE CUMP.
RIESGOS EXTERNOS							
10	Desastres Tecnológicos.	37. Pérdidas de vidas humanas por la inhalación de sustancias tóxicas, escape de gases y desastres tecnológicos en sentido general.	1. Incorrecta implementación y ejecución de lo normado para evitar afectaciones provocadas por desastres Tecnológicos.	63. Controlar la realización de instrucciones para la preparación del personal sobre estos temas y las medidas organizativas y de protección a implementar antes, durante y después de estos eventos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	J' de Brigada Cultura Industrial Caridad César Lores. J' de Brigada Área de Servicio Pedro Soto Alba Lauda Brooks Nápoles J' de Brigada Unidad de Servicios Santiago de Cuba Enrique Liranza García. Jefe de Brigada de Unidad de gráficos y visuales Wilkie Villalón Sánchez Administrador Círculo Social Miguel Amauris Utria Arzuaga. Administrador Restaurante "El Balcón" Osvaldo Hernández Del Río. Administrador Unidad Pecuaría Orlis Paumier Rueda. Especialista Integral en Servicios Gastronómicos Nerys Cobas Vega. Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez. Especialista "C" en Gestión de Calidad Rosalba Pérez Tope. Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas. Jefe de Brigada de FPA Enrique Fonseca Ramos Jefe de Brigada Servicios de Piquera Osvel Ramos Batista	30/11/2017

No	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGO	POSIBLE MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESP.	EJECUTA	FECHA DE CUMP.
11	Desastres epidemiológicos.	38. Pérdida de vidas humanas por la aparición de enfermedades infecto contagiosas.	1. Incorrecta implementación y ejecución de lo normado para evitar afectaciones provocadas por la aparición de Epidemias o enfermedades infecto contagiosas	64. Controlar el cumplimiento de las medidas contenidas en el Plan de Reducción de Desastres.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	J' de Brigada Cultura Industrial Caridad César Lores. J' de Brigada Área de Servicio Pedro Soto Alba Lauda Brooks Nápoles J' de Brigada Unidad de Servicios Santiago de Cuba Enrique Liranza García. Jefe de Brigada de Gráficos y Visuales Wilkie Villalón Sánchez Administrador Círculo Social Miguel Amauris Utría Arzuaga. Administrador Restaurante "El Balcón" Osvaldo Hernández Del Río. Administrador Unidad Pecuaria Orli Paumier Rueda. Especialista Integral en Servicios Gastronómicos Nerys Cobas Vega. Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez. Especialista "C" en Gestión de Calidad Rosalba Pérez Tope. Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas. Jefe de Brigada Servicios de Piquera Osvel Ramos Batista	31/05/2017 30/11/2017

No	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGO	POSIBLE MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESP.	EJECUTA	FECHA DE CUMP.
12	Desastres Naturales.	39. Pérdida de recursos materiales y humanos por la ocurrencia de desastres naturales (incendios, huracanes, lluvias intensas, inundaciones, terremotos o una eventual rotura de la presa).	1. Incorrecta implementación y ejecución de lo normado para evitar afectaciones provocadas por la ocurrencias de Incendio por causas naturales, huracanes y lluvias intensas, inundaciones , terremotos o eventual rotura de la presa	65. Controlar la ejecución de instrucciones periódicas y desarrollar acciones sistemáticas para la preparación del personal sobre la ocurrencia de incendios, huracanes, lluvias intensas, inundaciones, terremotos o una eventual rotura de la Presa y repasar las medidas organizativas y de protección a implementar antes, durante y después de estos eventos.	Director UEB Felino Enrique Sanamé.	J' de Brigada Cultura Industrial Caridad César Lores. J' de Brigada Área de Servicio Pedro Soto Alba Lauda Brooks Nápoles J' de Brigada Unidad de Servicios Santiago de Cuba Enrique Liranza García. Jefe de Brigada de Gráficos y Visuales Wilkie Villalón Sánchez Administrador Círculo Social Miguel Amauris Utría Arzuaga. Administrador Restaurante "El Balcón" Osvaldo Hernández Del Río. Administrador Unidad Pecuaria Orli Paumier Rueda. Especialista Integral en Servicios Gastronómicos Nerys Cobas Vega. Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos George Cobas Rodríguez. Especialista "C" en Gestión de Calidad Rosalba Pérez Tope. Especialista "C" en Gestión Económica Caridad Guilarte Áreas. Jefe de Brigada Servicios de Piquera Osvel Ramos Batista	31/05/2017 30/11/2017

No	ACTIVIDAD O ÁREA	RIESGOS	POSIBLE MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESP.	EJECUTA	FECHA DE CUMP.
	12	39	Se enumera por riesgo	65			

Aprobado en el Consejo de Dirección de fecha 6/1/2017 acta No. 1 Acuerdo No.3

Elaborado por: Yunia Céspedes Merino
Auxiliar Técnico

Aprobado por: Felino Enrique Sanamé
Director de la UEB