

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS.**



Título: "Planeación Estratégica, Control Interno con un enfoque de gestión de riesgo en la Sucursal 3471 de Bandec"

Autora: Adriana de la Caridad Ojeda González

Tutor: Dr. C Gastón de Jesús Rodríguez Milián.

Matanzas, 2022

Declaración de autoridad:

Yo, Adriana de la Caridad Ojeda González declaro como estudiante del Curso Diurno, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso de la misma.

Adriana de la Caridad Ojeda González

Dedicatoria

Me gustaría dedicarles este trabajo a los dos pilares de mi vida mis padres que en todo este tiempo han estado ahí para apoyarme y servirme de guía en el camino hacia esta meta que me he propuesto alcanzar.

Agradecimientos

Expreso mi sincera gratitud a quienes me han ayudado en este largo trayecto:

- Gracias a mis padres, por su amor y comprensión, por su apoyo incondicional durante estos cuatro años de carrera, por incitarme a ser mejor persona cada día.
- Gracias a mi novio por estar ahí hasta tarde ayudándome y desvelándose junto a mí.
- Gracias a mi tutor Dr. C Gastón de Jesús Rodríguez Milián por la ayuda que me ha otorgado, su dedicación y entrega, su sabiduría y sobre todo su paciencia, sin tener en cuenta día, hora o circunstancia.
- Gracias a mis amigos por compartir conmigo estos 4 años y contribuir de una forma u otra a mi formación moral y profesional.
- Gracias a todos mis profesores, que a lo largo de la carrera me han proporcionado herramientas indispensables para enfrentar la vida de una forma profesional.

A todos mi total y más sinceros agradecimientos.

RESUMEN

La siguiente investigación está desarrollada en la Sucursal 3471 de BANDEC (Banco de Crédito y Comercio) en la provincia de Matanzas, prestándole servicios principalmente a las empresas, personas naturales y otras formas de gestión. El informe tiene el objetivo de aplicar una metodología para integrar el plan estratégico y el control interno con un enfoque de riesgos. Para el desarrollo de dicha investigación se utilizaron una serie de métodos teóricos como: histórico-lógico, análisis-síntesis, y métodos empíricos dentro de los que se incluye la observación, tormenta de ideas y el cuadro de mando integral, seleccionándose como base la metodología para la planeación estratégica integrada al Control Interno con un enfoque de gestión de riesgos definida por Rodríguez Milián, (2019) para lograr el perfeccionamiento de la gestión empresarial y de riesgo durante su implementación en la entidad.

Palabras claves:

- planeación estratégica
- metodología
- gestión de riesgos
- control interno

SUMMARY

The following investigation is developed in the 3471 branch of Bandec (Bank of credit and commerce) in the province of Matanzas, providing services mainly to companies, natural persons and other forms of management. The report aims to apply a methodology to integrate the strategic plan and internal control with a risk management approach. For the development of this research, series of theoretical methods were used, such as: historical-logical, analysis-synthesis, and empirical methods, including observation, brainstorming and the balanced scorecard, selecting the methodology as the basis. For strategic planning integrated with internal control with a risk management approach defined by Rodríguez Milián, (2019) to achieve the improvement of business and risk management during its implementation in the entity.

Keywords:

- strategic planning
- internal control
- risk management
- methodology

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.	7
1.1. Evolución histórica del concepto de riesgo. Conceptos.....	7
1.2 . Concepto y origen de la gestión del riesgo empresarial	9
1.2.1. Normas que rigen la gestión de riesgos empresariales en Cuba .	11
1.3. Control Interno. Antecedentes y evolución.	12
1.3.1. Conceptos de Control Interno.....	14
1.3.2.Sistema de Control Interno a Nivel Internacional: COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)	15
1.3.3. El Control Interno y su aplicación en Cuba.....	17
1.3.4. Componentes del Sistema de Control Interno en Cuba	18
1.4. Planeación Estratégica. Evolución	19
1.4.1. Definición.....	20
1.4.2. Importancia de la Planeación Estratégica	22
1.5. Consideraciones generales del capítulo	23
CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN.	25
2.1. Caracterización y diagnóstico de la Sucursal 3471 de BANDEC en la provincia de Matanzas.....	25
2.2. Metodología propuesta para la investigación.	27
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	46
3.1. Análisis de la situación externa e interna del Departamento de Contabilidad. Matriz DAFO.....	46

3.2. Misión y visión	47
3.3. Objetivos	49
3.4. Plan de Prevención de Riesgos.....	51
3.5. Matriz de Riesgo.....	56
3.6. Mapa de riesgo.....	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	63

INTRODUCCIÓN

Ciertamente los riesgos existen desde que los seres humanos comenzaron a habitar la tierra y su historia se remonta a miles de años. Desde esa época a nuestros días los riesgos han formado parte de la cultura de los seres humanos, aunque el concepto del mismo se ha ido transformando de acuerdo al desarrollo de las ciencias y las tecnologías. Como muchas tendencias los riesgos han formado parte inherente de los grandes ingenios de los seres humanos para paulatinamente expandirse a la vida y las costumbres recurrentes de los seres humanos. (Brito Gómez,2018). Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce, uno o más impactos. Existen distintos tipos de riesgos. Los conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados y es posible planificar las acciones necesarias para afrontarlos, y los desconocidos son aquellos con los que no puede trabajarse de forma proactiva.

La gestión integral de riesgos se ha convertido en una parte articuladora de las buenas prácticas gerenciales y también del fortalecimiento del control interno organizacional. En el ámbito gerencial la palabra “riesgo” ha estado ligada a la probabilidad de los peligros o amenazas que generan algún daño a cualquiera de los ambientes que conforman una organización, ya sea las personas o a sus activos. De ahí que la norma ISO 31000 define al riesgo como “[...] el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” (ISO, 2009: 1). Es por eso que la gestión de riesgos resulta altamente importante en el direccionamiento estratégico de una organización. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de norma (COSO, por sus siglas en inglés) define a la gestión de riesgos empresariales como “[...] un proceso, efectuado por el consejo de administración de una organización, personal de gestión y otros, aplicado en el establecimiento de estrategias diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización” (COSO,2004: 2).

La planeación estratégica es una herramienta de gestión, que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos. Cuando la planificación

estratégica se encuentra estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cual es la mayor manera de responder a las oportunidades y desafíos. Su concepto se centra en la integración de varios departamentos comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión para lograr los objetivos de la organización.

La planeación estratégica es de suma importancia en las organizaciones, pues esta propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, preparando a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, también condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones y por último reduce los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades (Jaramillo & Delgado, 2019).

La gestión de riesgos se concibe actualmente como una herramienta que puede apoyar la toma de decisiones de los directivos de una forma proactiva si se tienen en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos planificados. Asimismo, se concibe como un proceso de planificación y aplicación de acciones que se ponen en práctica con el objetivo de modificar aquellas condiciones generadoras de riesgos. Su principal propósito se centra en minimizar los riesgos relativos a un ámbito determinado de la sociedad.

Entre los beneficios obtenidos al llevar a cabo una buena gestión de los riesgos se encuentran, por ejemplo: la reducción de costos; mayor nivel de satisfacción de actores y beneficiarios; incremento de la capacidad y probabilidades de éxito; disminución drástica de la incertidumbre y las sorpresas; mayor logro de los objetivos organizacionales; y la posibilidad de evitar situaciones que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas.

La gestión de riesgos dentro del proceso de planificación estratégica es un soporte direccionador del proceso mismo, lo cual tiende a garantizar, en gran medida, la

posterior concreción de los objetivos estratégicos institucionales. (Galarza López, Almuiñas Rivero, La Habana, 2015).

El proceso de la gestión de riesgos en Cuba se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, los trabajos desarrollados han tenido un enfoque eminentemente operacional y en la mayoría sólo se ha abordado la arista económica-financiera. Se apoya en un amplio marco legal, que incluye la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República, 2011, que en su segundo componente prioriza la gestión y prevención de riesgos, como parte integrante del Sistema de Control Interno (CGR); la NC ISO 31000, que establece los principios a satisfacer por la organización para realizar la gestión de riesgos de forma eficaz tiene un carácter integrador, enfatiza en la gestión por proceso con un marcado enfoque basado en el riesgo (Guerrero Aguiar et al., (2016).

En las disposiciones generales de la Resolución 60/11 de la CGR, se plantea que el Sistema de Control Interno a implantar por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades cubanas, en su componente denominado Gestión y Prevención de Riesgos, establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan dichas empresas para alcanzar sus objetivos. Los Sistemas de Control Interno mayormente adoptados en Latinoamérica son el COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) que es una organización compuesta por organismos privados, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar un modelo común de orientación a las entidades sobre aspectos fundamentales de: gestión ejecutiva y de gobierno, ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, control del fraude, y presentación de informes financieros. El control interno garantiza que la empresa, sus funciones, procesos y actividades, se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz, en el respeto de las normas aplicables; que los activos utilizados en la vida de la empresa estén protegidos contra pérdidas y que la información que se obtiene sea fiable y correcta.

Este trabajo de diploma se desarrollará en la Sucursal 3471 de BANDEC (Banco de Crédito y Comercio) en la provincia de Matanzas el cual tiene como objeto social ofrecer a sus clientes dentro de la isla los servicios tradicionales de la banca cubana, entre los que se cuentan: servicios de cuentas, servicios de financiación, transferencias de fondos y servicios de caja; a esto se suman otros servicios de alta demanda tales como la administración de fondos, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones.

La provincia cuenta con 16 sucursales de BANDEC distribuidas en los 13 municipios, con la obligación de identificar los riesgos a los que se enfrentan para no afectar las operaciones realizadas por las entidades bancarias y del sector financiero logrando así sus objetivos y metas. A pesar de que en la entidad se cuenta con un plan estratégico, así como con un plan de prevención y gestión de riesgos, no se ha logrado la adecuada integración de la planeación estratégica con el control interno, de ahí la necesidad de integrar ambos procedimientos con un enfoque de gestión de riesgos, dado que la sistematización de estos procesos simplifica la gestión, agiliza y hace más coherente la misma, evitando la duplicidad de tareas.

Constituye un problema de investigación: ¿Cómo vincular la planeación estratégica y el control interno con enfoque de gestión de riesgos en la Sucursal 3471 de Bandec?

Como objeto de estudio se presenta el plan estratégico, el control interno y la gestión de riesgos.

Su campo de acción se define en la planeación estratégica y el control interno con un enfoque de gestión de riesgos en la Sucursal 3471 de Bandec en la provincia de Matanzas.

Para brindarle solución al problema expuesto anteriormente se enuncia como objetivo general, aplicar una metodología para integrar el plan estratégico y el control interno con un enfoque de gestión de riesgos en la Sucursal 3471 de Bandec en la provincia de Matanzas.

Para dar cumplimiento al objetivo general anteriormente expuesto, se definen una serie de objetivos específicos:

1. Establecer las bases teóricas que permitan dar solución al problema científico planteado, a través de un análisis crítico y creativo de los diferentes enfoques y tendencias actuales relacionados con el objeto de estudio y el campo de acción.
2. Realizar diagnóstico de la situación actual de la entidad.
3. Describir la metodología que da paso al perfeccionamiento de la modelación del plan de prevención de riesgos.
4. Aplicar la metodología del plan de prevención de riesgo establecido.

La variable dependiente será la sistematización e integración de la planeación estratégica y el control interno con un enfoque de gestión de riesgo; mientras que la variable independiente será la metodología propuesta a tales efectos.

Para darle cumplimiento a estos objetivos se aplicaron los siguientes métodos de investigación científica:

Métodos Teóricos:

- Histórico-Lógico: análisis y evolución del objeto de estudio.
- Análisis - Síntesis: para la obtención de información a partir de la revisión bibliográfica.
- Inducción- Deducción: proceso de sistematización que va de lo individual hasta lo general a partir de resultados particulares, además aspira acertar con relaciones generales que lo asienten.

Métodos Empíricos:

- La observación: para caracterizar el problema.
- Revisión de documento: revisión de la documentación necesaria para la obtención de información relacionada con la gestión y el control de los riesgos empresariales.
- Tormenta de ideas, se aplica para identificar los riesgos en el Componente de Gestión y Prevención de Riesgos.

- Cuadro Mando Integral, se aplica para medir la situación y evolución de la empresa desde una perspectiva general a través de la alineación de sus procesos
- Entrevistas no estructuradas: a los directivos, para verificar y conocer información relacionada con el objeto de estudio y el campo de acción.

Además, se utilizaron herramientas, variables dependientes e independientes, revisión bibliográfica y la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno de Rodríguez Milián, (2019).

La metodología posee cuatro etapas, pero debido al corto período de tiempo para la realización de la tesis solo se aplicará en la entidad la etapa 2.

El trabajo de diploma se estructura de la forma siguiente:

Introducción: Basada en la información principal que identifica el tema que será tratado en el desarrollo posterior.

Capítulo I: Marco teórico conceptual sobre los riesgos, gestión de riesgos, control interno y planeación estratégica.

Capítulo II: Diagnóstico de la empresa y propuesta de la metodología a aplicar en la entidad.

Capítulo III: Análisis y discusión de los resultados.

Y por último las conclusiones donde se le da respuesta a los objetivos propuestos, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Capítulo I: Marco teórico conceptual.

Este primer capítulo tiene el objetivo fundamental de analizar el marco teórico conceptual de riesgo, gestión de riesgos, control interno y planeación estratégica, a través de la revisión bibliográfica, para determinar evolución, conceptos, características, importancia, objetivos; estableciendo de esta manera las bases teóricas que permitan dar solución al problema científico planteado.

1.1 Evolución histórica del concepto de riesgo. Conceptos.

En este campo epistemológico, el concepto de riesgo tiene diferentes desplazamientos semánticos que llegan hasta la actualidad. El término proviene del árabe rizq (plural al-zarh) y aparece de manera dispersa, pero a partir de 1500, con la introducción de la imprenta se extiende sobre todo en el lenguaje comercial y jurídico (Mejía, 2012).

El término de riesgo en la antigüedad estuvo ligado a la fortuna, peligro, azares, suerte o providencia de manera que el término de referencia ha tenido cambios y lo que hoy se denomina riesgos ha transitado por diferentes semánticas que evidencia la existencia de los riesgos muchos años atrás.

Es evidente que el riesgo es algo inherente a casi toda actividad empresarial, por lo que se hace necesario que los profesionales aprendan a identificarlo, evaluarlo, y a cubrirse de este de la mejor manera posible. El riesgo cero no existe, el riesgo es inherente a los negocios, pero se puede reducir notablemente identificando las amenazas que tiene la organización y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados (Quincosa Díaz, 2006).

La definición de un riesgo no es un análisis mecanicista de una situación dada. Un riesgo es una posible pérdida producido por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes. Pueden ser considerados escenarios con posibilidad de pérdida, es la probabilidad que un peligro ocasione un incidente con consecuencias no factibles de ser estimadas en una actividad determinada durante un periodo definido, es el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones antes definidas. Ante esta disyuntiva proliferan diferentes declaraciones: son

diversas las definiciones en la literatura consultada que demuestra que el riesgo no ha sido conceptualizado de forma íntegra sino de manera fragmentada, de acuerdo con el enfoque de cada disciplina involucrada en su valoración, por lo que ha incrementado su complejidad y la manera como las personas lo entienden (Casas G, 2004). Existen diferentes definiciones del riesgo y todas están vinculadas a la incertidumbre por eso el análisis de la incertidumbre y el riesgo es necesario cuando los resultados son de gran importancia y se desea tomar decisiones para lograr los objetivos personales o empresariales. Algunos conceptos de los riesgos se exponen a continuación:

- "El riesgo es considerado en la mayoría de los casos como un evento negativo con probabilidad de impacto en el desarrollo del proyecto. Para algunos autores, su ocurrencia genera pérdidas si se hace realidad, debido a que pueden surgir retrasos en la planificación temporal del proyecto y aumento de los costos". (Pérez, 2011).
- El riesgo es una condición del mundo real en el cual hay una exposición a la adversidad, conformada por una combinación de circunstancias del entorno, donde hay posibilidad de pérdidas (Cruz, 2013).
- El riesgo es la posibilidad o probabilidad de que ocurra un efecto no deseado en los procesos de la organización materializado por situaciones, fenómenos, decisiones, resultados sujetos a incertidumbre con un impacto negativo para el desempeño, cuyo efecto final es una pérdida económica – financiera. (Bolaño, 2014).
- El riesgo está ligado a la incertidumbre sobre eventos futuros, y resulta imposible eliminarlo. Ante esto, la única forma de enfrentarlo es administrándolo, distinguiendo las fuentes de donde proviene, midiendo el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo y conocer los grados de vulnerabilidad que se posee. (Brito Gómez, 2018).

- “El riesgo es la incertidumbre probabilizada, es decir, la probabilidad de que ocurra o no un suceso”. Siempre que hay riesgo existe incertidumbre, sin embargo, puede haber incertidumbre sin riesgo. (Rodríguez Milián, 2020).

Según la opinión de la autora el riesgo es la posibilidad de que al ocurrir un suceso traiga consigo consecuencias negativas que puedan ser perjudiciales para los objetivos que fueron trazados. Representa un factor de peligro, su impacto en el área afectada tiene probabilidades de efectos adversos.

1.2 Concepto y origen de la gestión del riesgo empresarial

En el campo empresarial ha sido notable el aumento de la implementación de la gestión del riesgo como estrategia gerencial. Este auge tuvo inicio a mediados de la década de 1990 y fue derivado de dos factores: una mirada a la economía racional y el notable cambio en el entorno de competitividad. Estos factores son armados por las estrategias tan cambiantes que las organizaciones empezaron a desarrollar. Una de ellas fue la externalización de procesos, una tendencia que para la época no era usada con tanta frecuencia pero que brindaba la posibilidad de obtener un bien o servicio que una organización no producía propiamente y así no acudir a los riesgos que se derivaban de implementar nuevos procesos. Frente a esto, Scapens y Bromwich (2009) visualizaron una nueva tendencia en la producción de material científico en la gestión del riesgo, que se ha dinamizado desde las áreas funcionales de las organizaciones al nivel corporativo. La aplicación de una gestión de riesgo empresarial o ERM, es un proceso de largo plazo que abarca muchos años de trabajo y esfuerzo por parte de las organizaciones (Bowling y Rieger, 2005), sumado a los lineamientos que se deben dar para su aplicación; es decir, un enfoque que vincula la gestión del riesgo con la estrategia empresarial y el establecimiento de objetivos, entrando en los dominios de control, rendición de cuentas y la toma de decisiones; siendo esta última una de las variables que abrió el campo en el manejo de riesgos enfocado a la toma de decisiones y con perspectiva integral (Arena et al, 2010). Es por ello que se empezaron a ver los cambios en los modelos empresariales; lo cual se

pudo visualizar por el comienzo de estudios donde se detallan las tendencias en la lectura de los ejecutivos (Fraser et al, 2011).

La administración de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo-efectividad. Su objetivo general es evitar pérdidas o gastos significativos derivados de la exposición al riesgo de las empresas. Tener conocimientos de riesgos no significa conocer de la gestión de riesgos.

- La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización (COSOII, 2008).
- Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y tratamiento de estos riesgos; aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa (Castrillo, 2009)
- Por gestión de riesgos se conoce aquellas actividades coherentes que hacen las organizaciones para identificar, analizar, evaluar los riesgos y clasificarlos para actuar sobre ellos con el fin de mitigar sus consecuencias (ISO31000, 2010).
- “Sistema de actividades destinadas a garantizar la participación de todos los niveles y sectores en el pronóstico, determinación y correcciones operativas para evitar el incumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico de la empresa; cubriendo todo el proceso en que están presentes cada riesgo”. (Rodríguez Milián, 2020).
- La Comisión Treadway define la Gestión del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management), de esta forma: “ (...) un proceso afectado por la junta directiva, administración y personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de la estrategia a lo largo de la organización, diseñado para

identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gestionar el riesgo para que se encuentre dentro del perfil de riesgo establecido que proporcione seguridad razonable en la consecución de los objetivos de la organización''

Según la autora la gestión de riesgos es aquel proceso utilizado para identificar, evaluar y analizar los riesgos que se corren en la entidad con el fin de manejar una posible amenaza y establecer estrategias o acciones preventivas para controlarlos y lograr así el cumplimiento de los objetivos trazados.

1.2.1 Normas que rigen la gestión de riesgos empresariales en Cuba

Las normas que rigen la gestión de riesgos en Cuba están emitidas en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, la cual en su componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos.

Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

a) identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo

pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos.

b) determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

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

1.3 Control Interno. Antecedentes y evolución.

Con el decursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

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 continuar atendiendo personalmente 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. Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica". El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. 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.

1.3.1 Conceptos de Control Interno

En las nuevas condiciones que opera la economía es necesario establecer un control interno que le permita velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que es necesario tener una definición que responda a los intereses de todos los trabajadores y dirigentes y facilite la comunicación y unificación de expectativas.

- La Contraloría General de la República en la Resolución 60/11 lo define como un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.
- Según el COSO III (2013). El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.
- El término control interno, en su acepción más extendida, hace referencia a “comprobación, inspección, fiscalización o intervención”, es decir, consiste en contrastar si unas actuaciones están o no en consonancia con normas o criterios dados que marcan cómo se debe hacer; todos estos conceptos son aplicables a la gestión de la actividad económica-financiera (Gutiérrez & Católico, 2015).
- Vega de la Cruz & Nieves-Julbe (2016) sostuvieron que el control interno es un procedimiento de gran importancia dentro de una empresa. Tiene como finalidad proporcionar certidumbre para el cumplimiento de sus objetivos. Por tal motivo, en la revisión y verificación se identificarán errores que no se encontraron con las actividades de control y, con ello, se podrán realizar análisis pertinentes.

- Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento con los objetivos inicialmente establecidos (Navarro & Ramos, 2016).

Para la autora el control interno no es más que el instrumento utilizado para asegurar y detectar que no ocurran desviaciones, fraudes o errores que puedan perjudicar las adecuadas operaciones en la entidad. Es el proceso diseñado para conseguir una correcta seguridad razonable frente a las operaciones de la misma.

1.3.2. Sistema de Control Interno a Nivel Internacional: COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway fue conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido. COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones. Asimismo, el Comité sustenta que una buena gestión del riesgo y un sistema de control interno son necesarios para el éxito a largo plazo de las organizaciones. (González Martínez, 2013).

En septiembre de 1992, el Comité COSO emitió en los Estados Unidos el informe: Internal Control-Integrated Framework (Marco Integrado de Control Interno, COSO I), orientado a establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades. Este Marco fue publicado para las empresas de los Estados Unidos. Sin embargo, ha sido utilizado y aceptado a nivel mundial. Fue creado para

facilitar a las empresas los procesos de evaluación y mejoramiento continuo de sus sistemas de control interno.

Además, ha sido incluido en las políticas, reglas y regulaciones, para que las empresas mejoren sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Es el caso de la Ley Sarbarnes Oxley, según la cual las empresas que cotizan en bolsa tienen que cumplir con una sección de control interno (sección 404), que solicita la implementación y evaluación de un sistema de control interno en las organizaciones.

En septiembre de 2004, el Comité COSO publicó el Enterprise Risk Management-Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO-ERM, o COSO II), en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye COSO I, sino que lo incorpora como parte de él, y permite a las compañías mejorar sus prácticas de control interno decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Adicionalmente, dado que COSO-ERM se encuentra completamente alineado con el COSO I, las mejoras en la gestión de riesgo permiten optimizar un trabajo eficaz en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.

- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.
- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.

La gestión de riesgos empresariales (ERM – *Enterprise Risk Management*, por sus siglas en inglés) es una estrategia empresarial basada en planes que tiene como objetivo identificar, evaluar y prepararse para cualquier riesgo o evento que pueda afectar, tanto positiva como negativamente, a las operaciones y los objetivos de una organización. El objetivo del ERM es evaluar los riesgos relevantes para la compañía (financieros, estratégicos y operativos), priorizar esos riesgos y tomar decisiones informadas sobre cómo manejarlos. Los planes de gestión de riesgos que crean estiman el impacto de varias amenazas y describen las posibles respuestas si uno de estas amenazas se materializa. Actualmente el Modelo COSO ERM 2017 es uno de los principales modelos desarrollados para una gestión eficaz de riesgos empresariales.

En este trabajo de diploma se utiliza el enfoque COSO, preferentemente el COSO II y III y el COSO ERM 2017 explicados anteriormente.

1.3.3 El Control Interno y su aplicación en Cuba.

El control interno es fundamental en el desarrollo de cada una de las empresas e instituciones cubanas, logrando con su aplicación un mayor grado de organización y control en las operaciones de la entidad.

La economía de las empresas cubanas, al valorar los antecedentes en materia de control interno, ha transitado por diferentes momentos que le han servido para comprobar que sus normativas de control interno, y sus principios, no estaban diseñados para proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a las consecuencias de objetivos dentro de las categorías de eficacia, eficiencia, factibilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas

aplicadas. Debido a esto en los años 2001 y 2002, el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad conformó un equipo de trabajo para el estudio y propuesta de un marco conceptual, y nuevos enfoques de los Sistemas de Control Interno en el país, resultado del cual se promulga la Resolución 297/2003 del MFP (Ministerio de Finanzas y Precios), poniendo en vigor las definiciones del control interno y el contenido de sus componentes y sus normas. Pero esta resolución presenta un problema, que es basada en el informe COSO I (1992), en el que la gestión de riesgos todavía no se había comenzado a tratar como complemento del control interno, solo contenía una evaluación de los mismos, estableciendo que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades, pero no provee los componentes necesarios para una correcta gestión de los mismos. (Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 2015).

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones 297/2003 del MFP y la Resolución 13/2006 del (Ministerio de Auditoría y Control) MAC, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, dictándose la Resolución 60 el 1ro de marzo de 2011 por la CGR, la cual estableció en su artículo 3 su concepto definido anteriormente.

1.3.4 Componentes del Sistema de Control Interno en Cuba

Según la Resolución 60/2011 de la CGR "Normas del Sistema de Control Interno" los procesos asociados a la evaluación de la confiabilidad, razonabilidad y funcionalidad del sistema de control interno implementado, deben ser a partir del conocimiento y los procedimientos específicos asociados a los componentes principales del control interno: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

- El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás

entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del sistema de control interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes.

- En el componente Gestión y Prevención de riesgos se establecen las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos.
- El componente Actividades de control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios, para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.
- El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas y financieras.
- El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. (Contraloría General de la República, 2011).

Esta resolución, tiene la dificultad de que el plan de prevención que ofrece como patrón al final parte de las actividades y no de los objetivos. (Rodríguez Milián, 2019).

1.4 Planeación Estratégica. Evolución

Los primeros estudios de la evolución de planificación estratégica fueron a través de diferentes científicos que dieron su definición; entre los más significativos estuvieron Sócrates, en la Grecia antigua, y Von Neumann y Morgenstern con su obra "la teoría del juego" que abarca el contexto de los negocios. En el siglo XX, en 1954, Peter Drucker fue el que analizó que se deberían "tener estrategias para

los gerentes, porque ellos tenían que analizar los cambios necesarios de una empresa y deberían saber cuáles serían esos cambios dentro de una empresa". En 1962 Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posteriormente en a la Segunda Guerra Mundial, definió la estrategia de una empresa como: la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos, la asignación de recursos para alcanzar las metas que se propusieron.

La planificación estratégica fue creada para los gerentes porque ellos toman la mayor parte en las decisiones ya que se encuentra en el conjunto de acciones administrativas que se toma la decisión de desempeño a largo plazo de una organización. Los gerentes toman parte importante porque deben comprender cada una de las funciones de la planificación estratégica para llevarlo a cabo con cada una de sus organizaciones. Unos ejemplos señalaron que en la planificación estratégica les da metas más específicas y les había dado orientación al personal para que ellos también pudieran tener visión lo que se esperaba lograr con esa planificación estratégica es tener mejor resultado en el producto y mejor desempeño.

1.4.1 Definición

En el lenguaje común planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado. También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de ordenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información.

- En la actualidad la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se

convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo. (Barreiros, A 2012)

- La planeación estratégica es una herramienta fundamental, que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en base al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para así poder adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen. (Scott, 2013).
- Se entiende como planeación estratégica la toma deliberada y sistémica de decisiones que incluyen propósitos que puede afectar a toda la empresa durante largos periodos, además intervienen plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de las empresas, es decir, en el nivel gerencial; es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente (Chiavenato, 2017).
- Lo que sucede con la planeación estratégica, al igual que con el resto de herramientas de gestión, al menos en el caso cubano, y considerando que el resto del mundo lo haga de manera diferente, es que al aplicarlas casi nunca se tiene en cuenta la manera de incluirla y anidarla dentro de la estrategia general o global de la empresa, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge de la aplicación aislada de la misma solo por los “presuntos implicados directamente”, cuando en realidad su uso y resultados derivados conciernen a todos los empleados de la empresa (Rodríguez Milián, 2019).
- La planeación estratégica es una herramienta organizacional de uso común, sobre todo en el ámbito militar (estrategia militar) o en el de los negocios (estrategia empresarial o estrategia financiera). Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, en los que se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo a la ruta más idónea dados los

recursos que se tienen. (Equipo editorial, Etecé. De: Argentina Última edición: 5 de agosto de 2021)

La planeación estratégica para la autora es aquella herramienta de gestión utilizada con el fin de establecer y orientar el camino que se debe seguir en la entidad para lograr obtener con éxito los objetivos previstos. Es un recurso fundamental para impulsar el crecimiento en la organización.

1.4.2. Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. De ahí su gran importancia dentro de la organización porque da a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro como sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos. Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio pues coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo. Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito a cada individuo al permitirle entender la importancia de su trabajo para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa. Permite tomar mejores decisiones pues las basa en la información, en el análisis y en la interrelación de los datos. Facilita la distribución del tiempo y los recursos según unas prioridades claramente establecidas con base en los objetivos estratégicos. Gracias a la planeación establece una estructura para coordinar y controlar las actividades evitando que se presenten arbitrariedades, además garantiza la aplicación eficiente de esta estructura y el control constante sobre las actividades. además, proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización por demandar reuniones periódicas y seguimiento riguroso de cada iniciativa.

Existen diversas herramientas utilizadas para llevar a cabo una adecuada y factible planeación estratégica entre las que se encuentran: la misión, visión y valores son recursos importantes para que las organizaciones puedan crear

negocios únicos, creativos y eficientes; las fuerzas de Porter las cuales llevan al empresario a reflexionar sobre la interacción entre los aspectos fundamentales que afectan de manera directa al negocio; el análisis SWOT, con esta matriz, un empresario consigue aumentar el conocimiento sobre su negocio, además como entender mejor en qué contexto su organización se encuentra insertada; análisis 360° del negocio con el cual es posible verificar que estas ideas son viables o no, si trae beneficios claros para el cliente, si el tamaño del mercado permite su implementación y si el nuevo negocio será rentable; entre otras. En este trabajo de diploma se utilizará como herramienta principalmente el CMI (Cuadro de Mando Integral), es un instrumento de gestión estratégica que trata de articular la correcta implantación de la estrategia a través de indicadores financieros y no financieros. El CMI aporta una solución a esta problemática ya que ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto permite que se produzca una mejor adaptación dentro de la gestión de la empresa como herramienta de apoyo. Quizás, sea ésta la gran novedad que el CMI aporta en la gestión empresarial: su versatilidad y adecuación. En el proceso de diseño del CMI resulta tan importante conocer qué modelo de negocio reflejan los indicadores, como entender con precisión el significado de dichos indicadores. (Cárdenas Saravia, 2007).

1.5 Consideraciones generales del capítulo

Como antes planteado la planeación estratégica es una herramienta de gestión, que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos; pero ¿Cómo se relaciona con la gestión de riesgos y el control interno? La gestión de riesgos se concibe actualmente como una herramienta que puede apoyar la toma de decisiones de los directivos de una forma proactiva si se tienen en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos planificados. La misma dentro del proceso de planificación estratégica es un soporte direccionador del proceso mismo, lo cual tiende a garantizar, en gran medida, la posterior concreción de los objetivos estratégicos institucionales. (Galarza López, Almuiñas Rivero, La Habana, 2015).

El proceso de la gestión de riesgos en el país se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales. Se apoya en un amplio marco legal, que incluye la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República, 2011, que en su segundo componente prioriza la gestión y prevención de riesgos, como parte integrante del Sistema de Control Interno. El control interno aplica métodos para el correcto funcionamiento de los procesos, en este caso para la planeación estratégica, se crean instrumentos de evaluación interna como la matriz DAFO y análisis del entorno para definir actividades y mecanismos de acción concretos, a su vez mediante el control interno se establecen normas y políticas que se deben seguir según lo orientado para la creación de estrategias que estén acordes a los resultados de las evaluaciones y con ellos garantizar la factibilidad de la planificación.

En Cuba, generalmente, las empresas no aplican de forma integrada la planeación estratégica y el control interno, cuando su empleo debería ser tal cual, dado que con un buen perfeccionamiento de la gestión empresarial y de riesgo queda perfeccionada la planeación estratégica a través de la visión, la misión y los principales objetivos vinculados al correcto funcionamiento de la entidad.

Para lograr integrar esta conceptualización que va desde la alineación de la misión y la visión, el análisis de los factores influyentes tanto externos como internos, de los valores corporativos y compartidos, que da paso a formular una estrategia de vinculación entre el diseño de la misma y el control interno y por ende a la determinación de los objetivos, la realización del plan de prevención de riesgos y su evaluación, se aplicará la metodología que sistematiza la planeación estratégica y control interno con enfoque de gestión de riesgos la que se explicará en el próximo capítulo.

Capítulo 2: Caracterización del objeto de estudio y metodología a seguir en la investigación.

En este segundo capítulo se realiza una caracterización a la sucursal y un diagnóstico de la situación actual de la misma. Además, se realiza una descripción detallada de la metodología para integrar la planeación estratégica al control interno con un enfoque de gestión de riesgos en la entidad, dándole cumplimiento al objetivo específico dos y tres.

2.1. Caracterización y diagnóstico de la Sucursal 3471 de BANDEC en la provincia de Matanzas

La sucursal 3471 se encuentra ubicada en la calle Ayuntamiento entre Medio y Milanés en el municipio de Matanzas. Las funciones básicas de dicha institución están basadas en el cumplimiento del objeto social para el cual fue creado donde se brinda diferentes servicios tanto a personas naturales como jurídicas, actuando estos como clientes o usuarios. Para ejercer dichas funciones cuenta con trabajadores calificados y con gran sentido de pertenencia y profesionalidad, comprometidos con la institución y el país.

La institución cumple en su estructura con el artículo 12 de la Resolución No. 36/1998. Estatutos del Bandec, definida y establecida en el MIP 101-10. La estructura organizativa de la sucursal (Anexo No. 1) se encuentra formada por: director y 4 subdirectores, atendiendo área comercial, área contable, área administrativa y por último el área de auditoría.

La Sucursal tiene la misión de ser una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo.

La visión de ser un banco comercial, que se distinga por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia en sus

servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación.

Como valores la firmeza revolucionaria, consagración al trabajo, sentido de pertenencia, discreción, honestidad.

Objetivos generales:

- Trabajar para obtener un servicio eficiente y de alta calidad
- Lograr la explotación al máximo de las opciones del SABIC.NEF, elevando así la calidad de nuestros servicios, la productividad y el nivel profesional.
- Cumplir con la seguridad informática.
- Lograr que nuestro trabajo tenga la calidad que exige el BANDEC.
- Lograr un índice de ausentismo no mayor del 2.0%.
- Establecer una capacitación adecuada que contribuya a que cada trabajador adquiriera los conocimientos necesarios para lograr la excelencia en el servicio.

Al realizarle un análisis de la misión y visión tomando en cuenta los elementos planteados en la metodología para su adecuada aplicación se puede concluir que están correctamente confeccionados dado que se ponen de manifiesto los necesarios requerimientos para su elaboración, en cuanto a la misión hace referencia al objetivo que defiende en la entidad y a la actividad que ejerce describiendo lo que la misma trata de hacer por sus clientes en la actualidad; y para la visión expresa la imagen que la empresa quiere transmitir a futuro; su proyección. En el caso de los objetivos no se encuentran muy bien definidos en cuanto a estratégicos, operativos, de cumplimiento e informativos, y para los valores tampoco están los corporativos y compartidos en la entidad.

Se encuentra confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos de la Sucursal elaborado para corregir fallas e insuficiencias, adoptando las medidas y acciones administrativas que correspondan y dar seguimiento a su cumplimiento, el mismo se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. En la entidad el Plan de Prevención de Riesgos (Anexo No. 2) está correctamente confeccionado según lo expuesto en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la

República de Cuba. Aunque implícitamente todo parece indicar que se parte de los objetivos, en el Plan de Prevención de Riesgos se obvia esta columna. Además, se define actividad o área, en el cual la empresa lo asume como departamentos, cuyo nombramiento es erróneo.

A continuación, en el próximo epígrafe veremos la metodología propuesta donde se le dará solución a estos problemas vistos anteriormente continuando con el enfoque de COSO II y el ERM.

2.2 Metodología propuesta para la investigación.

El enfoque metodológico utilizado para la elaboración del procedimiento en la Sucursal 3471 de Bandec, específicamente en el departamento de Contabilidad es la metodología para la planeación estratégica integrada al control interno con un enfoque de gestión de riesgos de Rodríguez Milián, (2019).

Tabla 2.1 Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno

ETAPAS	NIVELES	PASOS	CONTENIDO	COMPONENTES DEL CI	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
I-CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA	1- A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN. Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.	1er PASO Determinar la estrategia y alcance de la misma.	Análisis interno y externo (factores influyentes) Visión, misión, Valores corporativos y compartidos Formulación de la estrategia	AMBIENTE DE CONTROL	
II-DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.	2- Por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la res. 60/2011 CGR1.	2do PASO Análisis y estructuración de la estrategia	Alinear Misión y Visión Trazar los objetivos Definir las perspectivas Análisis y desarrollo de la estrategia Gestionar los riesgos Elaboración del Plan de prevención	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
III-INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	3- A nivel de empresa. Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN	3er PASO Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.	Construcción del CMI. Determinación del problema estratégico y su solución. Plan de prevención de la organización Confección del mapa estratégico y los posibles escenarios.	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
IV-PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DE LA ESTRATEGIA.	4-A nivel de CONSEJO DE DIRECCIÓN se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia.	4to PASO Supervisión y monitoreo.	Monitoreo, aprendizaje Análisis de las estrategias emergentes Ajustes y evaluación del sistema.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	

Fuente. (Rodríguez Milián, 2019)

Para su correcta implementación se definen una serie de etapas y pasos que guiarán la elaboración de la misma que se describirán a continuación.

Etapas 1. Conceptualización general de la estrategia.

Paso 1. Determinar la estrategia y alcance de la misma.

Esta etapa se desarrolla a nivel de Consejo de Dirección, con la participación de todos los Jefes de Departamentos. Donde todos tienen que tener igual número de votos e igual poder de decisión.

En la misma se establecen los conceptos generales y las líneas principales del plan estratégico, dejando definidos a nivel de empresa la misión, visión y objetivos estratégicos. Se determinan: los factores influyentes; los valores corporativos; los valores compartidos y los factores claves del éxito. Las técnicas a utilizar en este paso son la matriz DAFO y la tormenta de ideas; se debaten los diferentes puntos de vista del grupo sobre los aspectos a valorar, luego se seleccionan las mejores ideas que deben ser ordenadas a razón de importancia.

La tormenta de ideas también denominada lluvia de ideas o *brainstorming*, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente creativo.

La matriz DAFO es una herramienta utilizada en la gestión empresarial para identificar los riesgos y oportunidades que existen en una organización, pero también se puede extrapolar el análisis de proyectos empresariales y personales. Es la comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la entidad y erradicar las debilidades.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de cinco en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas, pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

En la Tabla 2.2 se observa la elaboración de la Matriz DAFO, donde:

- F_j = Fortaleza J
- O_i = Oportunidad I
- D_j = Debilidad J
- A_i = Amenaza I

Tabla 2.2 Matriz DAFO

		OPORTUNIDADES					Su bto tal	AMENZAS					Su bto tal	Tot al
		O_1	O_2	O_3	O_4	O_i		A_1	A_2	A_3	A_4	A_i		
		Estrategia Ofensiva					F-O	Estrategia Defensiva					F-A	
FOR TAL EZ AS	F_1													
	F_2													
	F_3													
	F_4													
	F_j													
Subtotal														
		Estrategia Reorientación					D-O	Estrategia Supervivencia					D-A	
DE BI LI DA DE S	D_1													
	D_2													
	D_3													
	D_4													
	D_j													
Subtotal														
Total														

Fuente. (R. Milián & Falcón)

El completamiento de la matriz se realiza al dar valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y

amenazas. Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala:

1. Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.
2. La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

Las escalas utilizadas en la matriz se recomiendan que sean las expuestas en Rodríguez Milián, 2019, del 1 al 5.

La matriz se completa cada casilla al responder a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar, siguiendo al algoritmo de trabajo descrito:

- Cuadrante I (Ofensivo). Fortalezas – Oportunidades
Si se potencia al máximo la Fortaleza Fj, ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Oi para cumplir la Misión?
- Cuadrante II (Defensivo). Fortalezas – Amenazas
Si se potencia al máximo la Fortaleza Fj, ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ai para cumplir la Misión?
- Cuadrante III (Reorientación). Debilidades – Oportunidades
Si se supera al máximo la Debilidad Dj, ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Oi para cumplir la Misión?
- Cuadrante IV (Supervivencia). Debilidades – Amenazas
Si se supera al máximo la Debilidad Dj, ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ai para cumplir la Misión?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación.

El posicionamiento estratégico es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización. Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante y se selecciona el cuadrante con mayor valor. Estos son:

- Ofensivo. Si el cuadrante con mayor puntuación es el ofensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Defensivo. Si el cuadrante con mayor puntuación es el defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para atenuar el efecto de las amenazas.
- Reorientación. Si el cuadrante con mayor puntuación es el de reorientación, entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Supervivencia. Si el cuadrante con mayor puntuación es el de supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para atenuar el efecto de las amenazas.

Guía de preguntas del moderador para llenar la Matriz DAFO a nivel de empresa:

Fortalezas:

1. ¿Qué aspectos la entidad realiza muy bien, mejor que otros?
2. ¿La entidad cuenta con un personal comprometido y con la visión a futuro?
3. ¿Es fuerte en el mercado o segmento al que apunta?

Debilidades:

1. ¿En qué aspectos la entidad no funciona del todo bien, incluso peor que otros?
2. ¿Cuáles son las razones que trae consigo los problemas?
3. ¿Poseen insuficientes recursos?

Oportunidades:

1. ¿El mercado en el que opera la entidad está en crecimiento?
2. ¿Existen nuevas tecnologías que la entidad puede aprovechar para su beneficio?
3. ¿Los clientes están satisfechos con el servicio?

Amenazas:

1. ¿Qué obstáculos legales pudiera enfrentar?
2. ¿Podrían existir nuevas tecnologías que amenacen el futuro de los servicios brindados?
3. ¿Qué hace la competencia de mejor forma que la entidad?

➤ Misión:

La misión es una herramienta estratégica que sintetiza el propósito de una empresa. Es el objetivo o la propuesta que sirve a la sociedad, así como la base del plan de negocios y de las estrategias operativas. Generalmente incluye una descripción general de la organización, su función y objetivos. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día.

En este caso la misión del banco está correctamente elaborada y tomando como referencia la tormenta de ideas, el moderador externo realiza una serie de preguntas en las que tuvo participación todos los directivos y trabajadores de la entidad, las cuales tendrán respuesta en la misión.

Guía de preguntas del moderador para la elaboración de la misión:

1. ¿Qué objetivo tiene la institución?
2. ¿A qué cliente quiere servir?
3. ¿Qué servicios ofrece?
4. ¿Qué recursos se va a utilizar para alcanzar los objetivos?
5. ¿Qué relación se tendrá con los trabajadores?

➤ Visión:

La visión es una meta de plazo amplio donde se establece la aspiración sobre los logros de una empresa y lo que desea acerca de su estado futuro, describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

La visión de la Sucursal 3471 de BANDEC está adecuadamente confeccionada por lo que se realiza una guía de preguntas elaborada por el moderador externo que en la misma se les dio respuesta. De esto se vio la participación todos los trabajadores de la entidad y se tomaron en cuenta sus opiniones.

Guía de preguntas del moderador para la elaboración de la visión:

1. ¿Cómo se verá la empresa en los próximos años?
2. ¿A dónde se aspira llegar en los próximos años?
3. ¿Cuáles serán los valores y actitudes claves de la entidad?

4. ¿Qué se desea que opinen las personas de la empresa en un futuro?
5. ¿Qué aspectos gustaría conseguir para crecer?

➤ Valores

Los valores laborales son creencias y principios referidos a actividades propias de una empresa, por lo que el objetivo principal será conseguir la estabilidad de todo el grupo que forma parte de toda organización.

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. (Mejías, 2004).

Los valores compartidos permiten, pues, marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo. (Robbins y Coulter, 2005).

Después de reunirse el consejo de dirección y escuchar las opiniones de cada trabajador se confeccionó la guía de preguntas correspondientes a los valores organizacionales.

Guía de preguntas para el moderador:

1. ¿Qué valores compartidos y cooperativos distinguen a la empresa?
2. ¿Qué comportamientos son aceptables? ¿Cuáles no?
3. ¿Qué principios éticos tiene la entidad?
4. ¿Los valores de la entidad influyen en el comportamiento del personal?
5. ¿Qué valores nos distinguirán de los competidores?

➤ Objetivos:

Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia, procesos y estructura que esta adoptará. Por lo general se presentan claramente para el conocimiento de los trabajadores y empleados.

El Modelo de Gestión de Riesgos Corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Estratégicos: referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión y visión de la organización.
- Operativos: referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.
- Información: referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera.
- Cumplimiento: referidos al cumplimiento de las leyes y normas y leyes aplicables.

Guía de preguntas para el moderador:

1. ¿Cuál es el motivo de la entidad?
2. ¿Qué beneficios aportará a la entidad?
3. ¿Se alinean los objetivos estratégicos con la misión y visión de la entidad?
4. ¿Qué perjuicios supondrá para la entidad en caso de no finalizarlo?
5. ¿Se le da la atención adecuada al cliente?

➤ Perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

La metodología utilizada concibe como herramienta de la planeación estratégica el cuadro de mando integral siendo este muy útil para medir la evolución de la actividad en la entidad. La misma se vale de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, aprendizaje y crecimiento y procesos internos.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

La perspectiva del cliente, el objetivo básico en esta etapa es conseguir la satisfacción a corto, mediano y largo plazo, ya que de ésta dependerá en gran medida la generación de los ingresos.

La perspectiva de procesos internos, identifica los procesos críticos de la empresa. Éstos son los que aportarán los objetivos que los clientes (y accionistas, si es el caso) esperan conseguir de la empresa; es decir, son los procesos internos que

permitirán hacer realizable la propuesta de valor ofrecida por la empresa a sus clientes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, posiblemente sea esta la perspectiva más importante, la clave de todas las demás. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando integral.

Ver anexo 3 Esquema 2.1. Perspectivas del cuadro de mando integral

Se propone al análisis de cada perspectiva, se toman en cuenta: los temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas de cada una.

Tabla 2.3: Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Temas Estratégicos	Objetivos	Indicadores	Metas	Responsable	Fecha Cump.	Bien	Regular	Mal
Perspectiva Financiera									
Perspectiva del Cliente									
Perspectiva de procesos internos									
Perspectivas de Aprendizaje y crecimiento									

Fuente: Rodríguez Milián, (2019)

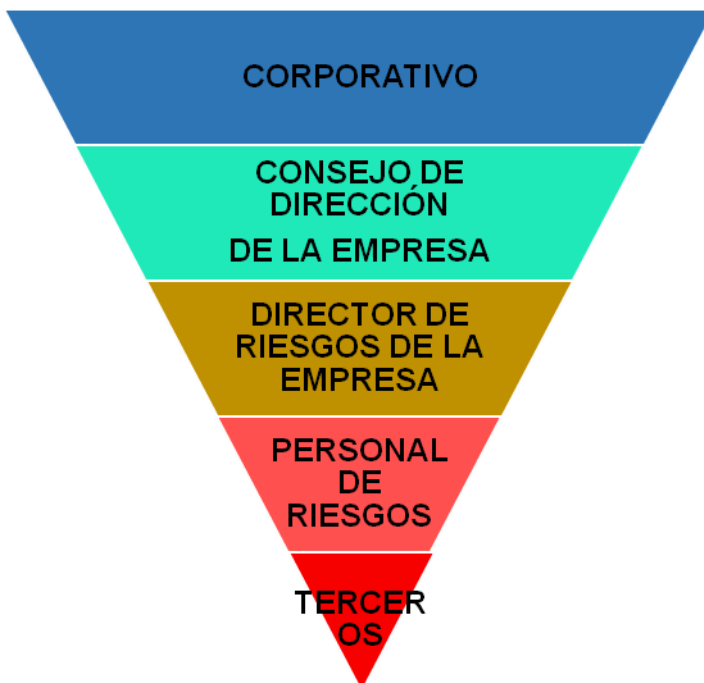
Guía de preguntas para las perspectivas del CMI:

1. ¿Cuáles son los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI?
2. ¿Cuáles serían los indicadores que van a medir la eficiencia, eficacia y efectividad en los objetivos?
3. ¿Cuáles son las metas a cumplir?
4. ¿Quién es el responsable?
5. ¿Qué escala se presenta para clasificar el cumplimiento de los indicadores bien, regular o medio?

➤ **Comité de riesgo:**

El Comité de riesgos en una empresa es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la junta directiva, y se les atribuyen responsabilidades encaminadas a garantizar que la organización realiza una adecuada administración de los riesgos a los que está expuesta. Está encargado de estudiar las amenazas internas y externas que una firma enfrenta. Cabe precisar que este comité se enfoca principalmente en el análisis y toma de decisiones para la gestión de riesgos. Sus resoluciones deben ser llevadas a cabo por las otras áreas de la entidad.

Esquema 2.2. Estructura del Comité de Riesgos



Guía de preguntas para el moderador:

1. ¿Quiénes conforman el Comité de Riesgos?
2. ¿Quién es su máximo responsable?
3. ¿Cuáles serán los niveles de decisión de cada directivo del consejo de dirección del comité de riesgo?

Hasta aquí queda elaborado el plan estratégico en líneas generales de la empresa determinando su estrategia y alcance de la misma lo que le da fin a la primera etapa de la metodología. A continuación, se realizará el diseño y análisis de la

estrategia y la gestión de riesgos que se realiza por departamentos con la consecuente implementación de la Resolución 60/2011 CGR, llevándonos a la segunda etapa.

Etapa II. Análisis y estructuración de la estrategia.

Paso 2. Análisis y estructura de la estrategia

En esta segunda etapa se mantiene presente el componente ambiente de control, y comienzan a aparecer los primeros elementos de la gestión y prevención de riesgos. La manera de llevar a cabo el procedimiento es igual a la anterior, es decir, se invita a un experto en planeación estratégica, control interno y gestión de riesgos, externo al departamento y mediante la tormenta de ideas se llega a la confección del plan estratégico del área, llegando hasta el plan de prevención de riesgos con un enfoque de gestión de riesgos.

La estructura del procedimiento para llevar cabo esta implementación a nivel departamental quedaría resumida de la siguiente manera (cuadro 2.2).

Cuadro 2.1. Procedimiento de implementación del plan estratégico y el control interno a nivel de departamento

Alinear misión y visión	Análisis y diseño de la estrategia	Gestión de riesgos	Plan de prevención
Alinear misión y visión del área o departamento con la empresa. Las cuatro perspectivas.	Definir los objetivos que cumplimentan la misión y visión.	En base a entrevistas, se identifican Riesgos y se Valoran en base a su Frecuencia e Impacto. Elaborar Matriz y Mapa de Riesgos	Elaborar el plan de prevención de riesgos.

Fuente. (Rodríguez Milián, 2019)

Alinear misión y visión en el departamento de Contabilidad.

Para el desarrollo de este paso se realiza un análisis interno y externo para determinar primero los factores influyentes mediante la valoración de la matriz DAFO, con la participación de todos los trabajadores del departamento de Contabilidad y Finanzas, además de un moderador externo para facilitar la

organización del proceso. En este análisis se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del área. Luego, se le realiza un análisis a la misión y visión para determinar así cuál será el sistema de objetivos que se va a trazar a nivel de departamento y siguiendo con el orden metodológico se presentan los valores compartidos y corporativos del departamento pues su éxito depende de que todos asuman el compromiso de hacer lo correcto, después de elaborado se procede a la confección de la guía de preguntas correspondientes para cada una a nivel departamental; y a través de un análisis estratégico se formula la estrategia.

Guía de preguntas del moderador para llenar la Matriz DAFO a nivel departamental:

Fortalezas:

1. ¿El departamento cuenta con un buen equipo tecnológico?
2. ¿Qué características poseen los trabajadores?
3. ¿Cómo es su liderazgo en el sector bancario?
4. ¿Posee eficiencia en sus operaciones contables?

Debilidades:

1. ¿Presentan problemas en cuanto a los recursos materiales?
2. ¿Existe ausencia de personal en el departamento?
3. ¿Se cae frecuentemente la conexión de la red?

Oportunidades:

1. ¿Cómo es su situación geográfica?
2. ¿Existen centros de educación relacionado con el perfil del departamento?
4. ¿Existe un crecimiento de la informatización para sus actividades?

Amenazas:

1. ¿Corren con el riesgo de que se instalen otras nuevas entidades bancarias?
2. ¿La inflación que existe actualmente pudiera afectar el ahorro de los clientes?
3. ¿Un aumento de las regulaciones perjudicaría las actividades bancarias?

4. ¿La crisis económica por la que atraviesa el país afecta a las actividades del sector bancario?

La matriz DAFO del departamento de contabilidad de la entidad se elabora en el capítulo 3 donde queda determinada el tipo de estrategia.

Misión:

Guía de preguntas para el moderador a nivel departamental:

1. ¿Qué objetivo tiene el departamento de Contabilidad?
2. ¿Qué servicios ofrece el departamento a la entidad?
3. ¿Cómo alcanzan esos objetivos trazados?
4. ¿Cómo son los trabajadores del departamento?
5. ¿Qué valores les representa?

Visión:

Guía de preguntas para el moderador a nivel departamental:

1. ¿A dónde se aspira llegar en los próximos años?
2. ¿Cómo el departamento puede contribuir con la sociedad en un futuro?
3. ¿Qué aspectos gustaría conseguir para crecer?
4. ¿Cuáles serán los valores y actitudes claves del departamento?

La misión y visión del área de contabilidad quedará conformada en el capítulo 3 siguiendo con las respuestas y opiniones brindadas por los trabajadores de la entidad.

Definir los objetivos:

Cuadro 2.2. Guía de preguntas para el moderador a nivel departamental:

Estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Desarrolla el departamento estrategias para la perfección de los sistemas contables? 2. ¿Elevar el nivel de eficiencia en el departamento de contabilidad de acuerdo a sus operaciones?
Operativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se garantizan que las partidas envejecidas en la conciliación del correo electrónico constituyan menos del total de partidas? 2. ¿Cómo se registran las operaciones y transacciones en el

	departamento? 3. ¿Se archivan y registran correctamente las operaciones del departamento?
Información	1. ¿Los registros contables y financieros se mantienen actualizados? 2. ¿Se les brinda la información financiera necesaria a los directivos?
Cumplimiento	1. ¿Se cumplen con las resoluciones amparadas al departamento? 2. ¿Se cumplen con las cifras directivas indicadas en el manual?

Gestionar los riesgos:

Teniendo en cuenta este sistema de objetivos se evalúan e identifican los riesgos que puedan perjudicar su cumplimiento. Dichos riesgos quedarán definidos y se realizarán las actividades preventivas para contrarrestarlos.

Al formar parte del plan estratégico a través del enfoque del ERM se elaboran las guías de preguntas para la confección matriz de riesgo (tabla 2.4) y un mapa de riesgo (tabla 2.5), que permite ver la frecuencia y el impacto de los mismos, siendo ambos complementos del proceso de evaluación (gestión y prevención) de riesgos.

Para llevar a cabo este componente, se establece un sistema de clasificación y evaluación de riesgos. A tales efectos existen diferentes criterios clasificatorios, pero en este caso se propone que se adopten las siguientes definiciones, según la metodología Rodríguez Milián, (2019)

➤ Clasificación de los riesgos mediante guías de preguntas:

a) ¿Cómo es la probabilidad de ocurrencia del riesgo?

Poco Frecuente (PF); Moderado (M); Frecuente (F)

b) ¿Cómo es considerado el impacto ante la ocurrencia del riesgo?

Leve (L); Moderado (M); Grande (G)

➤ ¿Cómo se clasifican los riesgos según su evaluación?

-Aceptable: (Riesgo bajo). Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.

-Moderado: (Riesgo Medio). Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

-Inaceptable: (Riesgo Alto). Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática

Tabla 2.4. Matriz de Riesgo

Matriz de Riesgo												
Objetivos	Riesgos	E	I	Frecuencia			Pérdida			Impacto		
				PF	F	MF	L	M	G	L	M	G

Fuente. (Rodríguez Milián, 2019)

Al continuar con la evaluación de los riesgos y a partir de la matriz, se elabora el mapa de riesgos, el mismo se identifica por sus tres colores verde (aceptable), amarillo (moderado) y rojo (inaceptable) los cuales son determinados según la frecuencia y el impacto en que incurren los riesgos identificados, extraídos del plan de prevención, escala fundamentada según la metodología de Rodríguez Milián, 2019.

Tabla 2.5. Mapa de Riesgos

MAPA DE RIESGOS				
PROBABILIDAD	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable
	Muy Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
		Leve	Moderado	Grande
		IMPACTO		

Fuente. (Rodríguez Milián, 2019)

Guía de preguntas para el moderador:

1. ¿Se evalúan y clasifican los riesgos adecuadamente?
2. ¿Por qué se considera importante la realización de un mapa de riesgos?
3. ¿Se presentan riesgos clasificados en inaceptables? ¿Qué tiene pensado para su gestión y prevención?
4. ¿Cuántos riesgos se presentan como moderados?
5. ¿Se presenta algún riesgo en la casilla verde (Aceptable)?

Plan de prevención:

Después de identificados los objetivos, se elabora y presenta al consejo de dirección y al resto de los trabajadores de la empresa, el plan de prevención donde se incluirán además de estos, las actividades que darán cumplimiento a cada objetivo, así como los riesgos y sus respectivas actividades de control; dándole cumplimiento al formato de elaboración que regula la resolución 60/2011 CGR.

Tabla 2.6. Modelo del Plan de Prevención de Riesgos según la metodología Rodríguez Milián, 2019.

Plan de Prevención de Riesgo							
Objetivos	Actividad, proceso, subproceso, etc.	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento

Fuente. (Rodríguez Milián, 2019)

El plan de prevención del departamento queda confeccionado en el próximo capítulo después de aplicada la metodología para integrar la planeación estratégica al control interno con un enfoque de gestión de riesgos.

Guía de preguntas para el moderador:

1. ¿Cuáles son los objetivos trazados de cada área o actividad para determinar los riesgos?
2. ¿Cuáles son las áreas o actividades que conforman el Plan de Prevención?

3. ¿Cuáles son los riesgos analizados?
4. ¿Cuáles son las posibles manifestaciones negativas en los riesgos identificados?
5. ¿Están definidas las medidas a aplicar para la prevención de riesgos?
6. ¿Se conocen a los máximos responsables y ejecutantes?
7. ¿Se cumple con la fecha para dar cumplimiento a las medidas a aplicar?

A partir de la herramienta tormenta de ideas guiados por la elaboración de la guía de preguntas a nivel departamental que dan respuesta a cada paso a cumplir en el procedimiento propuesto, queda elaborado el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la res. 60/2011 CGR1. A continuación en el próximo epígrafe tercera etapa, tercer paso será la integración e implementación de la estrategia, la misma también se desarrollará mediante guías de preguntas entre el moderador externo y el consejo de dirección.

Etapa III: Integración e implementación de la estrategia.

Este paso se materializa con la participación de todos los trabajadores reunidos en asamblea, para integrar los planes por departamentos y aprobar el plan definitivo de la empresa. Se recalca una vez más la importancia del logro de la motivación de los trabajadores en esta etapa y paso, así como en las precedentes a través de su participación en los resultados de la empresa. Entonces se construye el cuadro de mando integral, se determina el problema estratégico y su solución, se confecciona el mapa estratégico y los posibles escenarios.

El problema estratégico y su solución, deberían de estar previamente elaborados y determinado por el consejo de dirección para presentarle a todos los empleados el plan de prevención de la entidad, que no es la suma algebraica de los planes de prevención de los departamento, sino aquellos riesgos que ponen en peligro la estrategia general de la empresa, la confección del mapa estratégico y los posibles escenarios en los cuales se van a

desarrollar la estrategia, el escenario positivo, el escenario intermedio y el escenario negativo.

A nivel de empresa, el consejo de dirección propone el plan estratégico como ha quedado elaborado y el plan de prevención, sometiéndolos así a votación, y se determina el problema y la solución estratégica mediante guías de preguntas como se mostrará a continuación y por último los tres escenarios posibles: positivo, intermedio y negativo, así como el mapa estratégico.

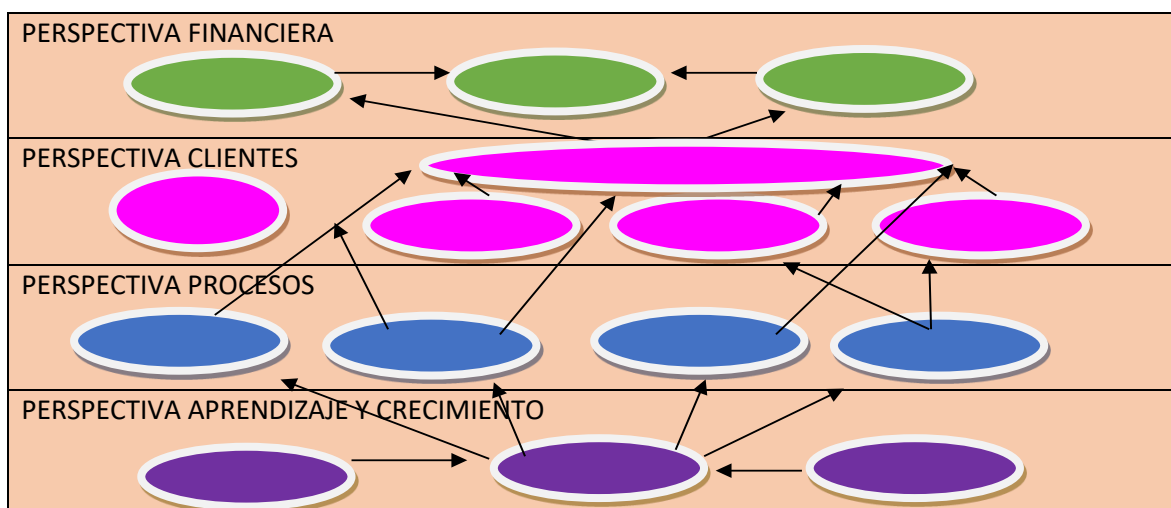
Guía de preguntas para determinar problema y solución:

1. ¿Qué aspectos esenciales necesita la entidad?
2. ¿Cuál es el objetivo de la entidad?
3. ¿Qué servicios ofrece el banco?

Guía de preguntas para conformar los escenarios:

1. ¿Durante el periodo estratégico se observan factores esenciales?
2. ¿Cómo serían los resultados de la planeación estratégica?
3. ¿Puede existir algún factor clave que disminuya, pero aun así traiga ganancias para la entidad positivamente?
4. ¿La entidad trabajaría en base de mejorar los factores claves que se presentan en el escenario intermedio?
5. ¿De qué forma la entidad reaccionaría con respecto al escenario negativo?

Mapa estratégico según metodología Rodríguez Milián, (2019)



Guía de preguntas para la elaboración del mapa estratégico:

1. ¿Qué perspectivas presenta el mapa estratégico?
2. ¿Cómo se relacionan las perspectivas?
3. ¿Cómo se clasifican los aspectos más importantes en cada una de ellas?
4. ¿La entidad posee un personal altamente calificado, alineado a la estrategia y motivado?

Hasta aquí queda elaborado la integración e implementación de la estrategia, concluyendo de esta forma la tercera etapa para darle inicio a la cuarta y última etapa de la metodología, que no es más que el perfeccionamiento de la estrategia. Como se ha podido apreciar en cada una de las etapas está presente al menos uno de los componentes del control interno, y los cinco componentes están presentes en toda la metodología.

Etapa IV: Perfeccionamiento continuo de la estrategia

Consiste en el monitoreo, aprendizaje, análisis de las estrategias emergentes, los ajustes y la evaluación del sistema. Tiene presente el quinto componente del control interno descrito en la Resolución 60/2011 CRG.

El cuarto componente: información y comunicación está presente en todas y cada una de las tres etapas y los cuatro pasos descritos. De esta manera se elabora un plan estratégico donde se considera la implementación de la Resolución 60/2011CGR, integrando el aspecto del control interno a la planeación estratégica.

Capítulo 3: Análisis y discusión de los resultados.

En este tercer y último capítulo se analizan y discuten los resultados de la aplicación de la metodología explicada anteriormente, elaborada por Rodríguez Milián sobre la planeación estratégica, control interno con un enfoque de gestión de riesgo específicamente en el departamento de contabilidad de la entidad objeto de estudio. Debido al poco periodo de tiempo solo se pudo aplicar en la entidad la segunda etapa de la misma.

3.1 Análisis de la situación externa e interna del Departamento de Contabilidad. Matriz DAFO

Como se explicó en el capítulo anterior, se utiliza la tormenta de ideas y ejerciendo la función de moderador externo se realiza el análisis interno y externo para determinar los factores influyentes dando igual participación y poder de decisión a todos y cada uno de los miembros del departamento de Contabilidad, se trabajó de manera activa y en conjunto para definir las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del área. Después de definidos los cuatro elementos se pasaron a asignar valores numéricos a cada una de las casillas en las que se cruzan cada uno de los cuadrantes mediante una escala del 1 al 5 donde se determina intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento, para finalmente dar paso a la sumatoria de dichos cuadrantes siendo el de mayor puntuación el que determinó el tipo de estrategia.

Figura 1. Matriz DAFO.

ANÁLISIS DAFO		Ubicación cerca de su Dirección Provincial.	Existencia de centros de educación media y superior acorde con el perfil del Departamento en el entorno.	Impulso a la informatización de la actividad bancaria (Transfer móvil, Enzona, etc).	Subtotales	Apertura de nuevas entidades bancarias.	Proceso inflacionario que desestimule el ahorro.	Incremento de leyes y regulaciones de la actividad bancaria.	Situación o crisis económica	Subtotales	Totales
		O1	O2	O3		A1	A2	A3	A4		
Fortalezas		Estrategia Ofensiva			F-O	Estrategia Defensiva					
F1	Contar con buen equipamiento tecnológico	3	4	5	12	4	3	3	4	14	26
F2	Personal competente altamente calificado y estable.	3	5	5	13	4	3	5	3	15	28
F3	Liderazgo honesto y responsable en el sector bancario.	3	4	5	12	4	3	5	3	15	27
F4	Eficiencia demostrada en los registros contables.	4	5	5	14	5	4	4	3	16	30
Subtotal		13	18	20	51	17	13	17	13	60	111
Debilidades		Estrategia de Reorientación			D-O	Estrategia de Supervivencia				D-A	
D1	Escasez de recursos materiales para trabajar.	5	3	3	11	4	2	2	4	12	23
D2	Mala conexión con la red de servidores.	5	2	4	11	3	2	2	3	10	21
D3	Falta de personal en el departamento.	5	5	2	12	4	2	3	4	13	25
Subtotal		15	10	9	34	11	6	7	11	35	69
Total		28	28	29	85	28	19	24	24	95	180

(Fuente: Elaboración propia)

De esta forma quedó elaborada la matriz DAFO del departamento de Contabilidad de la Sucursal y como resultado al análisis realizado se determinó que posee una estrategia defensiva por lo que la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para atenuar el efecto de las amenazas.

A partir de este análisis se pasa a alinear la misión y visión del departamento que es esencial para poder determinar cuál será el sistema de objetivos que se va a trazar.

3.2 Misión y visión

Después de identificada la misión y visión de Bandec se determinó como este departamento de contabilidad específicamente contribuye a la elaboración del

cumplimiento de dicha misión y visión la que se obtuvo como resultado mediante una serie de preguntas y respuestas brindadas por los trabajadores del mismo.

Cuadro 3.1: Preguntas y respuestas para la elaboración de la misión.

Preguntas	Respuestas
1. ¿Qué objetivo tiene el departamento de Contabilidad?	Suministrar información financiera contable necesaria para la toma de decisiones
2. ¿Qué servicios ofrece el departamento a la entidad?	Procesa las actividades económicas para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. ¿Cómo alcanzan esos objetivos trazados?	Cumpliendo con los deberes formales y obligaciones tributarias
1. ¿Cómo son los trabajadores del departamento?	Personal altamente cualificado comprometido con la mejora continua
5. ¿Qué valores les representa?	Efectividad, disciplina y responsabilidad

De esta manera se determina la misión del departamento de contabilidad en función del cumplimiento con la de BANDEC quedando redactada de la siguiente forma:

Misión: Ser un departamento efectivo y responsable orientado a suministrar información financiera contable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial, cumpliendo con los deberes formales y obligaciones tributarias. Además de procesar las actividades económicas que se desarrollan con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a través de un personal altamente cualificado comprometido con la mejora continua.

Cuadro 3.2: Preguntas y respuestas para la elaboración de la visión.

Preguntas	Respuestas
1. ¿A dónde se aspira llegar en los próximos años?	Ser un departamento reconocido por su liderazgo
2. ¿Cómo el departamento puede contribuir con la sociedad en un futuro?	Ofrecer sus servicios profesionales con capacidad y responsabilidad social para contribuir significativamente al desarrollo de la sociedad.
3. ¿Qué aspectos gustaría conseguir para crecer?	Obtener un impulso de conocimiento científico, técnico y ético en sus funciones.
4. ¿Cuáles serán los valores y actitudes claves del departamento?	Eficiencia, responsabilidad y buen trato personal

Visión: Ser un departamento reconocido por su liderazgo en la generación e impulso de conocimiento científico, técnico y ético en sus áreas, caracterizado por su eficiencia y buen trato personal, que permita ofrecer sus servicios profesionales con capacidad y responsabilidad social para contribuir significativamente al desarrollo de la sociedad.

3.3 Objetivos

A continuación, quedó determinado los cuatro grupos de objetivos (estratégicos, de cumplimiento, operativos e informativos) mediante la guía de preguntas para el moderador en la que todos los trabajadores expusieron sus respuestas y opiniones para su elaboración.

Cuadro 3.3: Desglose del sistema de objetivos generales

Clasificación de los objetivos	Objetivos
Estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfeccionar los sistemas contables del departamento garantizando una mejora continua en sus funciones económicas. 2. Alcanzar niveles de eficiencia en el departamento de acuerdo a las características y exigencias de la operación.
Operativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar que las partidas envejecidas en la conciliación del correo electrónico con más de 7 días constituyan el 0,25% o menos del total de partidas. 2. Registrar las operaciones y transacciones con la calidad requerida. 3. Cuadrar y archivar correctamente todas las operaciones y documentos.
Información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizado todos los registros contables y financieros. 2. Proporcionar la información financiera que le sea útil a los directivos.
Cumplimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las resoluciones que amparan al departamento, así como las firmas autorizadas. 2. Cumplir con el plan de utilidades, plan de ingresos totales y gasto total aprobado en las cifras directivas.

Así quedan conformados los objetivos a nivel departamental, los que a su vez tienen sus actividades para poder darle cumplimiento, y poseen riesgos que imposibilitan la realización de los mismos. De esta forma se puede dar paso a la elaboración del plan de prevención de riesgos del departamento.

3.4. Plan de Prevención de Riesgos

	Objetivos	Actividad	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Ejecutante	Responsable	Fecha de cumplimiento
ESTRATEGICOS	1.Perfeccionar los sistemas contables del departamento garantizando una mejora en sus funciones económicas .	1-Aplicar y adecuar los sistemas y procedimientos contables en vigor a las funciones del Departamento.	Re-1 Probabilidad de una interpretación incorrecta de procedimientos.	Falta de conocimiento del personal por no efectuar capacitación acerca de las modificaciones del Manual de Instrucciones y Procedimientos, originándose deficiencias.	Buscar asesoramiento y benchmarking para la interpretación de los procedimientos. Consultar las normas cubanas.	Especialista B Gestión Recursos	Jefe de departamento	14/04/22
			Re-2 Probabilidad de una implementación incorrecta de procedimientos.	Mal realización de las operaciones del departamento perjudicando a la entidad.	Supervisar periódicamente la implementación de los procedimientos.	Contador D	Jefe de departamento	13/10/22
		2-Actualizar los sistemas informáticos periódicamente	Re-3 Probabilidad de que ocurra un colapso en los sistemas contables	Paralización del sistema contable perdiéndose información	Velar y supervisar que el servidor este protegido.	Gestor de Negocios Aida Mathius Batista	Subdirectora Comercial Yanetsy Chávez Camaraza	17/03/22 16/06/22 15/09/22
	2. Alcanzar niveles de eficiencia en el departamento de acuerdo a las características y exigencias de la operación.	1-Conocer correctamente el plan estratégico del Departamento.	Re-4 Probabilidad de ausencia de plan estratégico.	Sin un plan estratégico el personal del departamento se verá sin la guía que los conduzca al desarrollo organizacional.	Verificar y evaluar la existencia del plan estratégico del departamento.	Contador D	Jefe de departamento	14/3/22
								16/6/22
							17/9/22	

			Re-5 Probabilidad de que no se comprenda del plan estratégico	Mal conocimiento del plan estratégico por parte de los trabajadores perjudica a las operaciones realizadas.	Brindar asesoramiento para la comprensión del plan estratégico.	Contador D	Jefe de departamento	14/3/22 16/6/22 17/9/22
	2-Establecer sistemas de estimulación en función de los resultados de la operación.	Re-6 Probabilidad de una incorrecta distribución de la estimulación.	Que los trabajadores no se sientan motivados en la realización de su trabajo provocando deficiencia en sus actividades.	Estimular a los trabajadores dándole reconocimientos por sus funciones correctamente realizadas.		Técnica en Gestión de Recursos Humanos	Jefe de departamento	18/8/22
OPERATIVOS	1.Garantizar que las partidas envejecidas en la conciliación del correo electrónico con más de 7 días constituyan el 0,25% o menos del total de partidas.	1-Conciliar partidas del correo electrónico periódica y sistemáticamente	Ro-1 Probabilidad de que la red no funcione y se afecte el correo electrónico.	No conciliación de las cuentas de correo electrónico, existiendo partidas pendientes por más de siete días	Comprobar que no existan partidas pendientes por más de 7 días en las sucursales como entidades subordinadas	Técnico A en Gestión Económica	Subdirectora Comercial Yanetsy Chávez Camaraza	17/03/22 16/06/22 17/11/22
			Ro-2 Probabilidad de afectación del fluido eléctrico y que impida el uso del correo electrónico.			Técnico A en Gestión Económica	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	17/03/22 16/06/22 17/11/22
	2.Registrar las operaciones y transacciones con la calidad requerida.	1-Confeccionar o supervisar los comprobantes de operaciones.	Ro-3 Probabilidad de que exista un mal registro de las operaciones perjudicial para tomar decisiones financieras oportunas.	Sin llevar las operaciones debidamente ordenadas es sumamente complejo analizar los estados financieros.	Comprobar que las operaciones y transacciones han sido correctamente registradas.	Contador D	Jefe de departamento	14/4/22 18/7/22

3. Cuadrar y archivar correctamente todas las operaciones y documentos	1- Realizar y archivar la conciliación bancaria.	Ro-4 Probabilidad de que al archivar las conciliaciones bancarias sin detectar los errores existentes.	Que puedan existir por error diferencias temporales entre las operaciones realizadas y las registradas en la contabilidad y ni sean detectadas.	Supervisar y comprobar antes de archivar que este correctamente realizada la conciliación bancaria.	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	Jefe de departamento	24/4/22 27/7/22
	2- Mantener archivado todos los documentos.	Ro-5 Probabilidad de pérdida de los documentos archivados debido al mal trabajo o fraudes	Ante la pérdida de un documento se ve comprometido el trabajo y la seguridad del banco.	Controlar cada cierto tiempo que los archivos estén organizados y protegidos.	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	Jefe de departamento	12/3/22 15/9/22
	3- Controlar los activos fijos tangibles	Ro-6 Probabilidad de pérdidas económicas en la entidad.	La existencia de medios básicos en mal estado o deteriorados sin tener confeccionados expediente de baja.	Reunir toda la información de manera detallada del estado de los activos.	Especialista B en Banca	Subdirectora Comercial Yanetsy Chávez Camaraza.	17/03/22 16/06/22 17/11/22
		Ro-7 Probabilidad de inexistencia de evidencia escrita o documental del destino final de los activos dados de baja.	Pérdida de los AFT debido a ilegalidades cometidas por el personal.	Revisar y controlar la documentación y el motivo de los AFT dados de baja.	Especialista B en Banca	Subdirectora Comercial Yanetsy Chávez Camaraza	17/03/22 16/06/22 17/11/22
	4- Actualizar las tarjetas de salario.	Ro-8 Probabilidad de retraso al actualizar las tarjetas del salario de los trabajadores.	Incomodidad del personal debido al retraso.	Verificar que los días 25 queden actualizadas días tarjetas de salario.	Especialista B Gestión Recursos	Jefe de departamento	25/8/22 25/10/22
	5- Revisar y consolidar los estados financieros.	Ro-9 Probabilidad de que exista un mal control y consolidación de	Si existen datos erróneos en los estados financieros afecta al presupuesto	Mantener un control frecuente sobre los estados financieros que	Contador D	Jefe de departamento	12/4/22 16/5/22

			los estados financieros	de la entidad y al flujo de efectivo	realiza el departamento.			
INFORMATIVOS	1-Proporcionar la información financiera que le sea útil a los directivos.	Confeccionar informes sobre los resultados de la ejecución y cumplimiento de los planes financieros.	RI-1 Probabilidad de una mala información o desinformación sobre las operaciones financieras del departamento.	Si no se le proporciona la información útil a los directivos perjudica la toma de decisiones en la entidad.	Supervisar y enviarle frecuentemente toda la información contable del departamento a sus directivos	Contador D	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	Semanal
	2-Mantener actualizado todos los registros contables y financieros	Supervisar los registros contables y financieros del departamento.	RI-2 Probabilidad de desactualización de los registros contables.	Al estar desactualizado no estará en la capacidad de informar con exactitud sobre el control de las cuentas	Actualizar con frecuencia los registros contables del departamento	Contador D	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	Semanal
CUMPLIMIENTO	1-Cumplir con las resoluciones que amparan al departamento, así como las firmas autorizadas.	Participar en las auditorías velando por el cumplimiento de lo establecido.	RC-1 Probabilidad de que ocurra un viable incumplimiento de las órdenes de trabajo.	No se encuentran bien cumplimentadas y firmadas las órdenes de trabajo por los directivos o responsables de las áreas no existiendo evidencia de los trabajos realizados y recursos empleados, pudiendo existir un desvío de recursos.	Verificar por muestreo que las órdenes de trabajo de la brigada de mantenimiento se encuentren correctamente cumplimentadas y avaladas por los dirigentes de cada área en la cual se ejecutó el trabajo.	Gestor de Negocios	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	19/05/22 13/10/22

	2-Cumplir con el plan de utilidades, plan de ingresos totales y gasto total aprobado en las cifras directivas.	Evaluar el cumplimiento de las operaciones aprobadas por las cifras directivas.	RC-2 Probabilidad de incumplimiento de lo establecido produciendo pérdidas para la entidad incrementando las ilegalidades.	No cumplir con el manual establecido lo que trae consigo errores o fraudes perjudiciales para la entidad.	Verificar que se cumpla con lo establecido en el manual y lo aprobado por las cifras directivas.	Asesor Jurídico B	Jefe de departamento	14/07/22 15/12/22
--	--	---	--	---	--	-------------------	----------------------	----------------------

Continuando con la aplicación de la metodología se analizan los riesgos en correspondencia a las actividades que dan respuesta a los objetivos definidos previamente, dando paso a la elaboración de la matriz de riesgo.

3.5 Matriz de Riesgo

Tabla 3.2. Matriz de Riesgo

Matriz de Riesgo												
Objetivos	Riesgos	E	I	Frecuencia			Pérdida			Impacto		
				PF	F	MF	L	M	G	L	M	G
Estratégico	Re-1		X	X				X			X	
	Re-2		X	X					X			X
	Re-3		X	X					X			X
	Re-4		X	X				X			X	
	Re-5		X	X				X			X	
	Re-6		X		X			X		X		
Operativo	Ro-1	X			X		X				X	
	Ro-2	X			X			X			X	
	Ro-3		X	X					X	X		
	Ro-4		X	X					X			X
	Ro-5		X	X					X			X
	Ro-6		X	X				X			X	
	Ro-7		X		X			X			X	
	Ro-8		X	X				X				X
	Ro-9		X	X					X			X
Cumplimiento	Rc-1		X	X					X		X	
	Rc-2		X	X					X			X
Informativo	Ri-1		X	X			X				X	
	Ri-2		X	X				X			X	

Y a partir de esta se elabora el mapa de riesgos que permite ver la frecuencia, la pérdida y el impacto de los mismos.

3.6 Mapa de riesgo.

Tabla 3.3 Mapa de Riesgo

MAPA DE RIESGOS				
PROBABILIDAD	Poco Frecuente	Aceptable Ro-3	Moderado Re-1, 4, 5 Ro- 1, 2, 6 Ri-1, 2 Rc-1	Inaceptable Re-2, 3 Ro-4, 5, 8, 9 Rc-2
	Frecuente	Moderado Re-6	Moderado Ro-1, 2,7	Inaceptable
	Muy Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
		Leve	Moderado	Grande
		IMPACTO		

Al concluir con el análisis de los riesgos a través del mapa se llega a la conclusión de que los mismos en su gran mayoría son pocos frecuente que ocurran, pero en el caso de que así sea el jefe del departamento o el responsable del mismo debe acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión y para los casos de riesgo alto tomar de inmediato acciones de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo pues podrían ocasionar severos daños al área.

De esta manera se llega a la elaboración del plan estratégico del departamento hasta el plan de prevención, quedando aplicada la etapa 2 de la metodología que integra la planeación estratégica al control interno con un enfoque de gestión de riesgos en el área de Contabilidad de la Sucursal 3471 de Bandec.

CONCLUSIONES

Al terminar el trabajo investigativo llegamos a las siguientes conclusiones:

- La elaboración del marco teórico conceptual permitió sentar las bases para el desarrollo de la presente investigación, lo que permitió a la autora realizar un análisis de distintas definiciones de la planeación estratégica, el control interno ambos vinculados en un sistema de gestión integral con enfoque de gestión de riesgos.
- Se realizó una breve caracterización de la sucursal definiéndose su misión y visión y un diagnóstico de la planeación estratégica y el control interno.
- Se describe la metodología para la planeación estrategia y el control interno con un enfoque de gestión de riesgos de Rodríguez Milián.

Una vez culminada la aplicación de la segunda etapa de la metodología en el departamento, se llega a las siguientes conclusiones:

- Es importante y necesario integrar el control interno a la elaboración del plan estratégico, otorgándole un carácter sistémico al asunto, con el fin de evitar duplicidad de información y tareas.
- Los componentes del control interno estarán presentes en todas y cada una de las etapas de elaboración del plan estratégico.
- El éxito de este procedimiento se garantiza solamente logrando la participación consecuente de todos los empleados, motivándolos a través de su participación en la distribución de los resultados.

RECOMENDACIONES

Una vez culminada la investigación, se recomienda al Consejo de Dirección de la Sucursal 3471 de Bandec, lo siguiente:

- Ampliar la aplicación de la metodología a todos los departamentos de la entidad y realizarla de manera sistemática debido a lo eficaz y eficiente que resulta esta herramienta para la toma de decisiones.
- Extender la aplicación de la metodología a otras sucursales de Bandec del municipio matancero.

Se propone al departamento de Contabilidad:

- Utilizar este trabajo de diploma como material de apoyo para facilitar la implementación de la metodología en el departamento.
- Incluir en la planeación estratégica los objetivos estratégicos, operacionales, de cumplimiento y de información además de añadir todo lo demás expuesto en la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 60, R. (2011). Contraloría General de la República sobre las Normas del Sistema de Control Interno.
- Arena, Marika; Arnaboldi, Michela y Azzone, Giovanni (2010), The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. Accounting, Organizations and Society, vol. 35, N°7, pp. 659-675. doi:10.1016/j.aos.2010.07.003
- Barreiros, A (2012) Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors. Quito, Universidad central del Ecuador.
- Bolaño, Y. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".
- Bowling, David y Rieger, Lawrence (2005), Success Factors for Implementing Enterprise Risk Management: building on the COSO framework for enterprise risk management to reduce overall risk. Bank Accounting y Finance, vol. 18, N°3, pp. 21-27.
- Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. Revista Universidad y Sociedad, 10(1), 269-277.
- Cárdenas Saravia, Tito CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PERSPECTIVAS, núm. 19, enero-junio, 2007, pp. 75-92 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia
- Casas G. (2004). Gestión de Riesgos. Paper presented at the IV reunión de auditores Internos de Banca
- Castrillo, M. (2009). Gestión de Riesgos. Reino Unido.
- Chiavenato, I. y. (2017). Planeación estratégica (Tercera edición). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- COSO. (2004). COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework.
- COSOII. (2008). COSO El enfoque integrado para la administración Corporativa de Riesgos Enterprise Risk Management.

- COSO. (2013). Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Recuperado de: http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Cruz, J. (2013). Consideraciones sobre el muestro en Auditoria: Selección de evidencias e impacto en el riesgo de detección. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 119-135. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2243/4054>
- Fraser, John; Schoening-Thiessen, Karen y Simkins, Betty (2011), Who Reads What Most Often? A Survey of Enterprise Risk Management Literature Read by Risk Executives. Journal of Applied Finance, vol. 18, N°1, pp. 385-417.
- Fred D., Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2003
- González Martínez, R. (2013). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III.
- Guerrero Aguiar, M., Nogueira Rivera, D., Morales Rumbaut, Y., Fraga Domínguez, L., Medina León, A., & Pardo Fonseca, M. (2016). La gestión de riesgos empresariales. Experiencias desde la Empresa de diseño e Ingeniería de Cienfuegos. Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales CICE, (pág. 16). Cienfuegos, Cuba.
- Gutiérrez, R., & Católico, D. (2015). E- control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. Cuadernos Contables, 16(42), 553-578. Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/17380/13882>
- ISO31000. (2010). Gestión de Riesgos. Principios y Directrices (Vol. 31000). Ginebra.
- Jaramillo, S. A., & Delgado, J. A. T. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. Espíritu emprendedor TES, 3(1), 64-73.
- López, J., & Almuiñas, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Cubana de Educación Superior, 2, 45-53
- Mejía, M. (2012). Responsabilidad Empresarial. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Responsabilidad-Empresarial/6021262.html>
- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. Equidad y Desarrollo (25), 245-267. Obtenido de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3473/2951>

Pérez, O. (2011). Los Riesgos en la Gestión de Proyectos. Recuperado de [\[http://semanatecnologica.fordes.co.cu/index.php/st/xi/paper/viewFile/13/41\]](http://semanatecnologica.fordes.co.cu/index.php/st/xi/paper/viewFile/13/41).
[Links]

Quincosa Díaz, Y. (2006). Metodología para Gestionar Riesgos Empresariales Una herramienta indispensable para la empresa moderna. www.monografias.com

Revista cubana de ciencias informáticas. (2015). Propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la formación de directivos asociada al control interno

Rodríguez Milián, G. d. J. & Falcón, C. V. V. (2019) PROCEDIMIENTO DE INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL CONTROL INTERNO.

Rodríguez Milián, G. d. J. (2020). GESTIÓN INTEGRAL DE INGRESOS HOTELEROS Y CONTROL INTERNO.

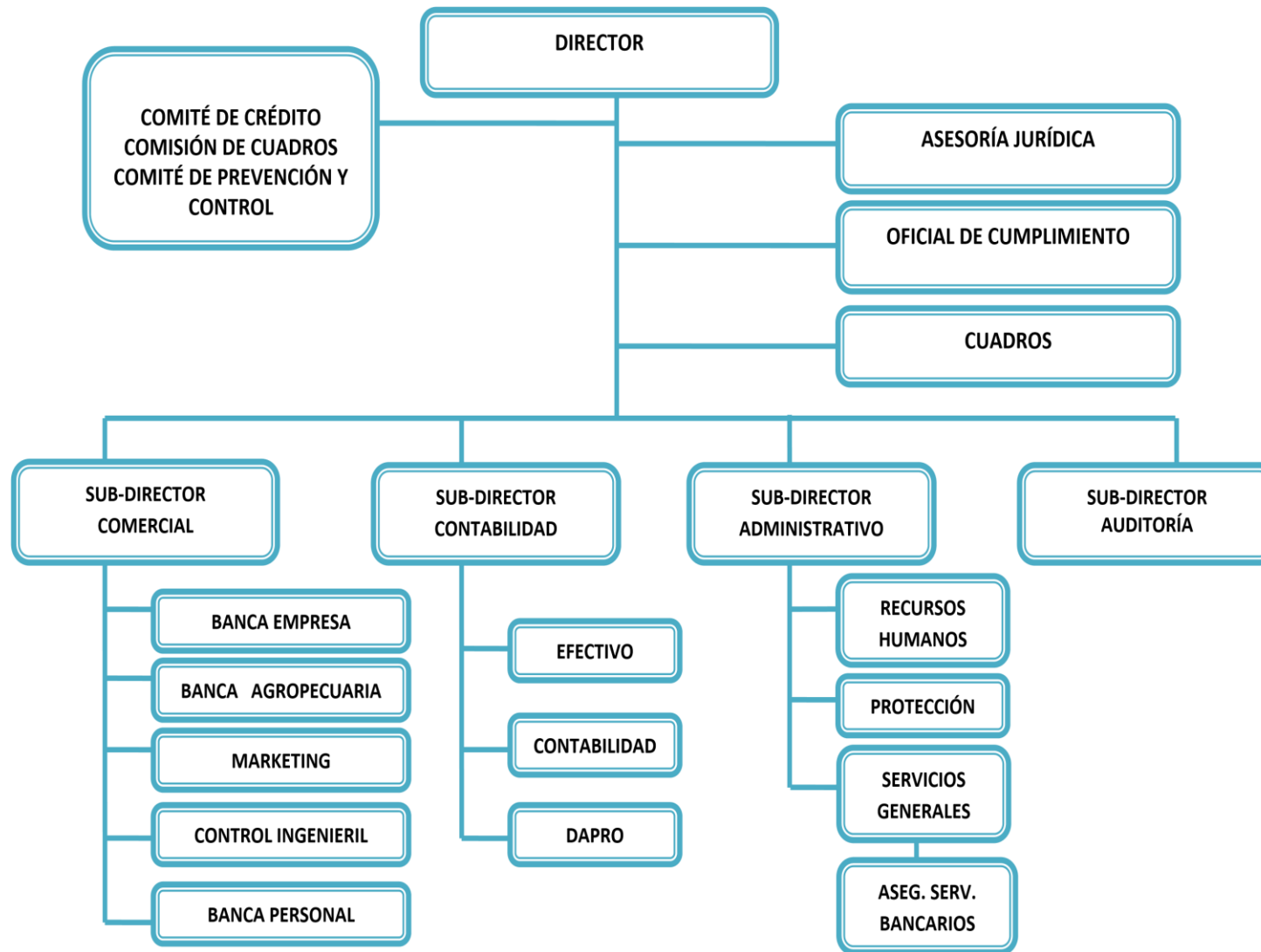
Scapens, Bob y Bromwich, Michael (2009), Editorial. Management Accounting Research, vol. 20, N°1. doi:10.1016/j.mar.2008.12.003

Scott, A. (2013). Planificación Estratégica. Reino Unido: Edinburgh Business School

Vega de la Cruz, L. & Nieves-Julbe, A. (2016). Procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del control interno. Ciencias Holguín, 22(1). Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/929/1031>

ANEXOS

Anexo 1 : Organigrama de la Sucursal 3471 de BANDEC de la provincia de Matanzas



Anexo 2: Plan de Prevencion de Riesgos

MODELO PLAN DE PREVENCION DE RIESGOS 2022

PLAN DE INTEGRAL DE CONTIGENCIA

Resolución 60/2011 Contraloría General de la República de Cuba.

Fecha de Actualización Marzo 2022

Abril-Mayo-Junio /2022

No	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento de las Medidas
1	Dirección	Posible incumplimiento de la actualización del Plan de Prevención. Riesgo de cumplimiento (Interno)	No chequeo del cumplimiento y actualización de los planes de prevención	1.1 Comprobar la actualización y cumplimiento del plan de medidas para la prevención del riesgo incorporándose o eliminándose las medidas que así lo requieran.	Jefe de Departamento de Inversiones y Riesgos Maritza Esnard Beci	Gestor A de Negocios Olga Bouza Solán	14/01/22 14/04/22 14/07/22 13/10/22

		Permisible falta de trabajo conjunto de los factores del centro. Riesgo reputacional (Interno)	Poca preparación Política- Ideológica de los trabajadores y los cuadros, no participando en matutinos y actividades del centro, pudiendo originarse un hecho.	1.4 Verificar por observación que los factores del centro trabajen de conjunto para realizar acciones encaminadas a elevar la preparación Política- Ideológica en la Dirección Provincial, incentivando la participación en las actividades y en la realización de matutinos en fechas señaladas.	Subdirectora Comercial Yanetsy Chávez Camaraza.	Gestor A de Negocios Mireya Acosta Rosario.	14/04/22 14/07/22 13/10/22
2	Seguridad y Protección						19/05/22 17/11/22
3	Contabilidad	Posibles partidas con más de 7 días en las sucursales. Riesgo de cumplimiento (Interno)	No conciliación de las cuentas de correo electrónico, existiendo partidas pendientes por más de siete días.	3.1 Comprobar que no existan partidas pendientes por más de 7 días en las sucursales como entidades subordinadas.	Subdirector de Servicios Administrativos Ángel Veliz Alonso		14/01/22 14/04/22 14/07/22 13/10/22
4	Comercial						

5	Almacén	Permitida falta de conteo a los medios de rotación y formas numeradas de la doble custodia. Riesgo de cumplimiento (Interno)	Diferencias faltantes en el conteo a los medios de rotación y en las formas numeradas de la doble custodia en el almacén.	5.1 Verificar por muestreo que se efectuó el conteo a los medios de rotación y de las formas numeradas de la doble custodia, comprobando que cuando existan diferencias los informes de recepción contengan las reclamaciones efectuadas.	Subdirectora Comercial Yanetsy Chávez Camaraza.	Especialista B en Banca	17/03/22 16/06/22 17/11/22
6	Personal	Probable falta de capacitación de las diferentes áreas. Riesgo de cumplimiento (Interno)	Falta de conocimiento del personal por no efectuar capacitación por departamentos acerca de las modificaciones del Manual de Instrucciones y Procedimientos, originándose deficiencias.	6.1 Comprobar por muestreo que se efectúen capacitaciones acerca de las modificaciones del Manual de Instrucciones y Procedimientos, comprobándose que el Departamento de Personal tenga constancia de las actas que se envían.	Jefe de Departamento de Banca Personal Mercedes Izquierdo Dobarganes.	Especialista B Gestión Recursos	14/04/22 13/10/22

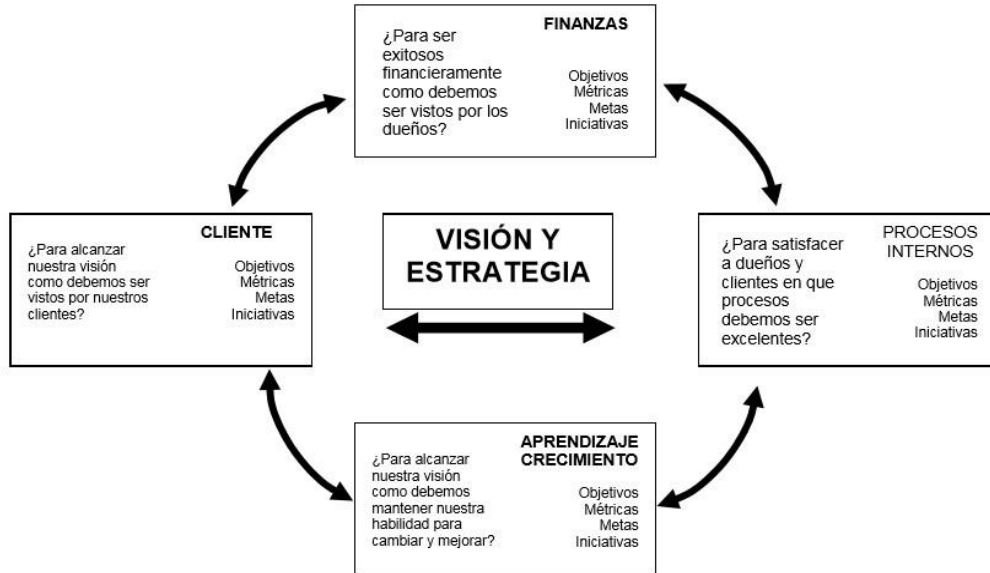
07	DAPRO	Posible contaminación de virus en los equipos originando pérdida de información Riesgo tecnológico. (Interno)	Desactualizados los antivirus en las máquinas.	7.1 Verificar por observación que se mantengan actualizados en las máquinas en uso los antivirus instalados.	Subdirectora Comercial Yanetsy Chávez Camaraza.	Gestor de Negocios Aida Mathius Batista	17/03/22 16/06/22 15/09/22 15/12/22
08	Cuadro	Permisible violación del código de ética. Riesgo reputacional (Interno)	Violación de la conducta ética de los Cuadros por escaso conocimiento de los preceptos del Código de Ética.	8.1 Verificar que los cuadros hayan firmado el Acta de Aceptación del Código de Ética como evidencia de los conocimientos de los preceptos del mismo	Sud Director de Servicios Administrativos. Ángel Veliz Alonso.	Técnica en Gestión de Recursos Humanos	17/03/22
09	Taller	Posible descontrol de las piezas nuevas y recuperables. Riesgo de cumplimiento (Interno)	Descontrol de las piezas nuevas así como de las recuperadas de los equipos de transporte en el taller.	9.1 Comprobar por observación si se cumple el control establecido acerca de la sustitución de piezas nuevas que se instalan a los vehículos y de las que se sustituyen.	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	Técnico A en Gestión Económica	17/03/22 16/06/22 17/11/22

10	Auditoría	Permitida violación del código de ética de los auditores. Riesgo reputacional (Interno)	Personal de la Subdirección de Auditoría que acepta alguna dádiva o regalo por trabajadores y dirigentes del Banco con el ánimo de encubrir cualquier deficiencia.	10.1 Verificar por observación el comportamiento del personal de la Subdirección de Auditoría en la ejecución de sus funciones para así evitar posibles sobornos.	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	Auditor Principal	14/04/22 15/09/22
		Permitida violación del código de ética de los auditores. Riesgo reputacional (Interno)	Auditora Permanente que acepta alguna dádiva o regalo por trabajadores y dirigentes del Banco con el ánimo que se le encubra cualquier deficiencia.	10.2 Comprobar por observación el comportamiento de la Auditora Permanente en la ejecución de sus funciones para así evitar posibles sobornos.	Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado	Contador D	16/06/22

11	Servicios Administrativos	<p>Viable incumplimiento de las órdenes de trabajo.</p> <p>Riesgo de cumplimiento (Interno)</p>	<p>No se encuentran bien cumplimentadas y firmadas las órdenes de trabajo por los directivos o responsables de las áreas no existiendo evidencia de los trabajos realizados y recursos empleados, pudiendo existir un desvío de recursos.</p>	<p>11.1 Verificar por muestreo que las órdenes de trabajo de la brigada de mantenimiento se encuentren correctamente cumplimentadas y avaladas por los dirigentes de cada área en la cual se ejecutó el trabajo.</p>	<p>Subdirectora de Contabilidad Ibis Mesa Doblado</p>	<p>Gestor de Negocios</p>	<p>19/05/22</p> <p>13/10/22</p>
+		<p>Posible descontrol de las remodelaciones ejecutadas por terceros.</p> <p>Riesgo reputacional (Interno)</p>	<p>Descontrol de las remodelaciones ejecutadas por terceros</p>	<p>11.4 Verificar por muestreo el sistema de organización, planificación y control del proceso constructivo en BANDEC (remodelación).</p>	<p>Jefe de Departamento de Banca Personal Mercedes Izquierdo Dobarganes.</p>	<p>Asesor B Jurídico</p>	<p>14/07/22</p> <p>15/12/22</p>

12	Efectivo	Posible descontrol de la custodia del efectivo. Riesgo de cumplimiento (Interno)	Descontrol de la custodia del efectivo.	12.1 Verificar por observación, a través del circuito cerrado de televisión (CCTV) del Centro Provincial Distribuidor de efectivo que el custodio iniciala, amarra, sella y estampa el cuño de todo el efectivo recibido y que el veedor verifica y cuadra los bultos y remesas.	Jefe de Departamento Control Ingenieril Magda Ruíz Fernández	diciembre)	14/01/22 18/02/22 17/03/22 14/04/22 19/05/22 16/06/22 14/07/22 18/08/22 15/09/22 13/10/22 17/11/22 15/12/22
----	----------	--	---	--	---	------------	--

Anexo 3: Esquema 2.1. Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan & Norton, (2000)