



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**Título. Metodología para integrar el Plan Estratégico al Control Interno con  
enfoque de Gestión de Riesgos en el Banco Popular de Ahorro (BPA)  
Sucursal 3492 Cárdenas.**

**(Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y  
Finanzas)**

**Autor. Arniel Bayate Arce**

**Tutor. DrC. Gastón de Jesús Rodríguez Milián**

**Matanzas, 2021**

**Declaración de autoridad.**

Yo, Arniel Bayate Arce 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 Licenciado 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.

---

**Arniel Bayate Arce**

**Nota de aceptación.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tribunal** \_\_\_\_\_

**Secretario** \_\_\_\_\_

**Miembro** \_\_\_\_\_

**Dado en la ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del  
2021.**

## **Agradecimientos**

A mis padres que sin su ayuda no hubiese podido convertirme en un profesional.

A mi novia que siempre me apoyó

A mi familia

A mi tutor Gastón

A la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

A la Facultad “Ciencias Empresariales”

A todos mis profesores

A mis compañeros de aula

A mis amigos

A todos gracias

## **Resumen.**

La presente investigación realizada en la Sucursal 3492 Cárdenas del Banco Popular de Ahorro reflejó que se presentan dificultades en la planeación estratégica y en el control interno, porque no tiene bien redactada la misión y visión y los departamentos no tienen alineada su estrategia a la de la empresa. Se trazó como propósito presentar una metodología para la integración de estos elementos, que permita darle solución al problema planteado. Para llevar a cabo los objetivos propuestos fueron empleados distintas herramientas y métodos, entre las que se encuentran la Tormenta de Ideas de tipo directa e inversa, como técnica de trabajo en grupo, la Matriz DAFO para realizar un análisis interno y externo de los factores influyentes, el Cuadro de Mando Integral para determinar las principales perspectivas definidas por Robert Kaplan y David Norton. Dentro de los métodos teóricos se encuentra el histórico-lógico, que se utiliza en la investigación para relacionarlo con el estudio y trayectoria de la etapa o período que se analiza, siguiendo la historicidad y la lógica del mismo, y dando respuesta al problema científico de la investigación, se aplicó también el método analítico-sintético. Los resultados esperados con la propuesta de la metodología son que la Sucursal logre una estrategia sólida y ambiciosa surgida del cumplimiento de todos los objetivos propuestos. Agregando a lo anterior, se prevé una efectiva y eficaz gestión de riesgos derivada de una sistémica integración de la estrategia al control interno, lo que permitirá a la Institución elevar su competitividad y resultados.

**Palabras claves:** planeación estratégica, control interno, gestión de riesgos, enfoque sistémico, plan de prevención.

**Abstract.**

The present investigation carried out at Branch 3492 Cárdenas of Banco Popular de Ahorro reflected that there are difficulties in strategic planning and internal control, because the mission and vision are not well written and the departments do not have their strategy aligned with that of the company. The purpose was to present a methodology for the integration of these elements, which allows a solution to the problem posed. To carry out the proposed objectives, different tools and methods were used, among which are the Direct and Inverse Brainstorming, as a group work technique, the SWOT Matrix to carry out an internal and external analysis of the influencing factors. , the Balanced Scorecard to determine the main perspectives defined by Robert Kaplan and David Norton. Within the theoretical methods is the historical-logical, which is used in research to relate it to the study and trajectory of the stage or period under analysis, following its historicity and logic, and responding to the scientific problem of research, the analytical-synthetic method was also applied. The expected results with the methodology proposal are that the Branch achieves a solid and ambitious strategy arising from the fulfillment of all the proposed objectives. In addition to the above, an effective and efficient risk management is foreseen derived from a systemic integration of the strategy into internal control, which will allow the Institution to increase its competitiveness and results.

Keywords: strategic planning, internal control, risk management, systemic approach, prevention plan.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco Teórico Referencial .....	7
1.1 Planeación Estratégica .....	7
1.2 Control Interno y Gestión de Riesgos .....	15
1.2.1 Control Interno .....	15
1.2.2 Gestión de Riesgos .....	21
Capítulo 2 Metodología para la integración del Plan Estratégico al Control Interno con un enfoque en Gestión de Riesgos en la Sucursal 3492 Cárdenas del BPA. 29	
2.1 Caracterización del objeto de estudio Sucursal 3492 Cárdenas del BPA....	29
2.1.1 Características Generales de la Sucursal 3492 Cárdenas del BPA.....	29
2.1.2 Diagnóstico de las Generalidades del Plan Estratégico y el Control Interno en la Sucursal 3492 Cárdenas. ....	30
2.2 Metodología propuesta para la integración del Plan Estratégico al Control Interno con un enfoque en Gestión de Riesgos.....	33
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Bibliografía .....	58
Anexos .....	61

## Introducción

Según el Diccionario de la Real Academia Española la palabra “riesgo” viene del latín *resecare*, que en la antigüedad era la habilidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. La vida del hombre actual se desarrolla como ésta navegación pues cada día se producen más opciones, pero más inseguridad, más bienestar, pero más peligros.

Son varios los factores que provocan una mayor preocupación por la administración de los riesgos empresariales a nivel internacional. Hechos como la aplicación acelerada de nuevas tecnologías, el aumento de la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos, la existencia de mercados cada día más competitivos y exigentes de calidad, la búsqueda de nuevos productos y mercados, a la vez que aumentan las catástrofes naturales y las exigencias de cumplimiento de nuevas legislaciones, sin olvidar la globalización y otras condiciones imperantes en el ámbito socio-económico internacional, hacen necesaria una actitud proactiva de administración de riesgos que brinde a los grupos de interés de la empresa una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos (Koprinarov, B., 2005) Hoy en día resulta imprescindible vincular el plan estratégico al control interno, dándole un enfoque sistémico desde la gestión de riesgos, para evitar por ejemplo la duplicidad de tareas y actividades, entre otras consecuencias.

La primera variable de estudio es el planeamiento estratégico, definido como un proceso que conduce a las organizaciones a pensar en el futuro, a preverlo. Este proceso no es simplemente una lista de deseos y propósitos, sino implica acciones a desarrollar, alineadas a los objetivos de la organización (Zapata, M. I. B. y Brito, A. E. P., 2013).

El planeamiento estratégico hace que la organización se pregunte ¿qué queremos ser?, que se traduce en la determinación de la visión, y ¿cómo lograremos llegar? que representa la misión. La visión es la percepción futura deseada para la institución y la misión es su razón de existir; estos dos aspectos definen a la institución, su futuro, su propósito, su motivo; es un análisis sumamente importante ya que toda la organización debe moverse en el sentido que definan estas líneas directrices.

La segunda variable de estudio es el control interno, concepto que tiene como esencia: minimizar los riesgos (Rodríguez, M. G. J., (2021)

El control interno lo debe desarrollar absolutamente todo el personal de la institución. Es llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento (Barreiro; Cedeño., 2018).

Con el informe COSO I (*Committee of Sponsoring Organizations*), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El control interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el marco de control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos (*Committee of Sponsoring Organization (COSO) II.*, 2004).

En Cuba se necesitaba un informe que se adaptara a las características de nuestra economía y de nuestras empresas. Por lo que se redactó en el 2011 la Resolución 60, atendiendo que entre sus principales ventajas está que dedica un apartado a la gestión de riesgos.

En las disposiciones generales de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba 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. De esta forma, cada empresa del país asume tal directiva y

trabaja en base a su implementación y, con ello, lograr su perfeccionamiento (Resolución 60., 2011).

La presente investigación se vincula a la política económica y social del país determinada en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. Donde se dicta: estimular la investigación científica, incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad en todas las esferas de la economía, propiciar la innovación, la ciencia, la tecnología y desarrollar actividades productivas y de servicios que aprovechen las ventajas competitivas (PCC, 2017).

La presente tesis propone una metodología para integrar el Plan Estratégico al Control Interno enfocado en la gestión de riesgos, en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 3492 Cárdenas. Dicha institución cuenta actualmente con un Plan de Prevención de riesgos, derivado del cumplimiento de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República (CGR), que le ha permitido realizar el tratamiento de los riesgos identificados. No obstante, y aunque existe toda la documentación necesaria para su gestión, no se ha logrado un cambio total en la mentalidad de los directivos y trabajadores, cuenta con una clasificación de los riesgos en la empresa, pero la misma no responde a las necesidades específicas de cada Departamento, que le permita la toma adecuada de decisiones según la evaluación de riesgos que ofrece. Adicionalmente, debido al modelo de gestión y prevención de riesgos de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, el plan de prevención actual no parte de los objetivos generales de la Institución, y además se definen los departamentos en lugar de las actividades.

Se han detectado otras deficiencias en la participación de la totalidad del personal en el ejercicio diario del control interno, en el no cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico, y en la no vinculación sistemática de estas dos variables. Principalmente la misión y visión no la tiene alineada con los departamentos, y la Sucursal no tiene definidos todos los grupos de objetivos. Lo que deriva en una ineficiencia de la entidad para gestionar correctamente los riesgos que presenta y debido a esto las soluciones propuestas no son suficientes ni efectivas para la situación existente, por lo que se considera este hecho como la situación problemática de la investigación.

Dado lo antes mencionado se determina el problema científico a resolver:

¿Cómo integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgos en el banco Popular de Ahorro Sucursal 3492 Cárdenas?

Para darle solución al problema planteado se enuncia como objetivo general proponer una metodología para vincular el plan estratégico al control interno enfocado en la gestión de riesgos, en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 3492 Cárdenas.

En función de cumplir con el objetivo trazado se hace necesario desarrollar los siguientes objetivos específicos:

1. Sistematizar los elementos teóricos relacionados con el plan estratégico y el control interno enfocados en la gestión de riesgos
2. Diagnosticar el plan estratégico, el control interno y la gestión de riesgos en la Sucursal 3492 Cárdenas del Banco Popular de Ahorro.
3. Describir las fases, etapas y pasos de la metodología propuesta.

Para la realización de este trabajo se utilizaron los siguientes métodos de investigación científica:

Métodos Teóricos:

- Histórico – Lógico: el método lógico para descubrir las leyes fundamentales del fenómeno en investigación, basándose en los datos proporcionados por el método histórico, de ahí que no constituya un simple razonamiento especulativo. En este caso, aplicado para reconocer las principales consecuencias que provocaron la no vinculación del Plan Estratégico y el Control Interno desde la Gestión de los Riesgos.
- Análisis – Síntesis: que permitió reconocer los elementos específicos o particulares y las regularidades del campo de acción. Para analizar la relación de los elementos de la situación problema como un todo, descubriendo la dependencia entre ellos para llegar a conclusiones generales sobre las variables objeto de estudio de la investigación.

Métodos Empíricos:

- La observación: para caracterizar el problema

- Revisión de documento: revisión de la documentación necesaria para la obtención de información relacionada con el Plan Estratégico y el Control Interno enfocados en la Gestión de Riesgos en la entidad.
- Entrevistas no estructuradas: a los directivos, para verificar y conocer información relacionada con el objeto de estudio y el campo de acción.
- Tormentas de ideas: Como herramienta para recopilar un gran número de ideas originales entre los trabajadores del Banco y los directivos, con el fin de que sirvan de base para encontrar las causas y posibles soluciones a la problemática en cuestión, la no vinculación del Plan Estratégico y el Control Interno, además de otros problemas e inquietudes relacionados con la presente investigación

Para el aporte realizado en la metodología propuesta, se utilizaron las herramientas siguientes:

- Matriz DAFO: Para evaluar los factores fuertes y débiles que en su conjunto permitieron el diagnóstico de la situación interna del Banco. Así como la evaluación externa, mediante las oportunidades y amenazas. De esta forma sencilla se pudo obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización.
- Cuadro de Mando Integral: como sistema de medidas de gestión estratégica provisto de herramientas de comunicación a cerca de los resultados y los impulsores a los que la entidad recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Permite no solo medir su desempeño sino también, la administración de las estrategias requeridas para que los objetivos a largo plazo sean alcanzados, pues facilita la conexión de la visión y la acción, lo cual es imprescindible para el desarrollo exitoso.

En la investigación se toma la metodología (Rodríguez, M. G. J., 2020), se le hacen aportes como establecer un sistema de preguntas para definir la misión, la visión, los grupos de objetivos. Es utilizada como guía de propuesta para lograr la integración del plan estratégico con el control interno enfocados en la gestión de riesgos. Para lograr el cumplimiento de la estrategia conveniente para la entidad, definida a partir de la determinación de los riesgos que tiene la misma.

El desarrollo del trabajo se expondrá a través de diferentes etapas según la metodología de la investigación científica, con la estructura organizativa siguiente: En el capítulo 1 se presentará la fundamentación teórica de la tesis, donde se abordan los aspectos teóricos fundamentales relacionados con planeación estratégica, control interno y gestión de riesgos. Además de explicar el enfoque sistémico en las variables a investigar.

Seguidamente, en el capítulo 2, se realiza una breve caracterización de la Sucursal # 3492 en Cárdenas del Banco Popular de Ahorro (BPA). Se efectúa un diagnóstico detallado de la situación atendiendo al plan estratégico, el control interno y la gestión de riesgos que presenta dicha entidad. Posteriormente se presenta la metodología (Rodríguez, M. G. J., 2020), con el fin de lograr la integración del plan estratégico con el control interno enfocado en la gestión de riesgos, para de ese modo cumplir los objetivos propuestos en la investigación.

El alcance deseado de la tesis es plantear una propuesta de metodología, a pesar de que no se llevará a cabo su aplicación. No obstante resulta muy importante lograr que en la entidad objeto de estudio exista una interrelación del plan estratégico y el control interno, que permita así una funcional gestión de riesgos, para solucionar y eliminar deficiencias operacionales y organizacionales, que ralenticen o entorpezcan el proceso de servicios brindados a las personas naturales y jurídicas. Que acuden a la sucursal por sus amplias ofertas, buen trato y su demostrada capacidad de cumplimiento a las tareas y requisitos que se le exigen; como unidad referencial dentro del sistema bancario cubano.

## **Capítulo 1 Marco Teórico Referencial**

En este capítulo se describen los conceptos y características de la planeación estratégica, el control interno, y la gestión de riesgos. Así como las relaciones entre estos componentes dentro del ambiente empresarial.

### **1.1 Planeación Estratégica**

Planificar es algo esencial. En un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector no lucrativo, la planificación es una potente herramienta que permite decidir cómo optimizarlos, ayuda a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades, y seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad.

La planificación es una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados.

La planificación sirve para analizar la situación, decidir en qué dirección queremos transformarla, y utilizar eficazmente los recursos, seleccionando entre determinadas alternativas la más adecuada.

Así la planificación implica:

- Establecer el orden de importancia de los objetivos, de acuerdo con los recursos
- de los que se dispone.
- Prever las variables que pueden intervenir para anticipar las condiciones futuras.
- Escoger entre acciones alternativas las más convenientes para los objetivos en base a situación actual y a la prevista para el futuro.
- Decidir el orden de las acciones en el tiempo y su orden.
- Seleccionar los recursos de entre disponibles en función de las acciones en cada momento.
- Prever plazos en la consecución de objetivos.
- Presupuestar costes.
- Asignar tareas y responsabilidades para la ejecución.

- Establecer un sistema de control y seguimiento de las acciones y la consecución de objetivos ("Guía de Planificación Estratégica," 2012).

El entorno de los negocios se ha visto afectado a lo largo de la historia por distintos niveles de turbulencia; de aquí que la administración y la gestión hayan desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción. A medida que se ha ido haciendo más complejo, más dinámico y menos previsible, los sistemas se han hecho más sofisticados y cada novedad se ha ido asimilando a las anteriores. Así, la evolución de la administración y la gestión incide en una respuesta de adaptación al futuro decreciente.

Las empresas y tal vez una gran parte de las organizaciones, están en competencia: en los factores productivos, en los clientes, en los ingresos con qué hacer frente a los costos, etc. Los empresarios tienen que tomar decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Las que implican a la estrategia incluyen: la selección de objetivos, la elección de los productos y servicios que ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y diversidad, y el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo. Por ello la planeación estratégica de las organizaciones está en el centro de la creación de riqueza en la sociedad industrial moderna.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable. (Zapata, M. I. B. y Brito, A. E. P., 2013).

La planificación estratégica es la herramienta que se utiliza para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, sobre los objetivos y el enfoque de las actividades futuras, para adaptarse a los cambios y las demandas del entorno de acuerdo con la razón de ser.

Mediante la planificación estratégica cualquier entidad, expresa su visión acerca de cómo debe ser el mundo, para destacar los temas que considera clave, y reflejar

sus ideas sobre cómo deben afrontarse los problemas sociales. La planificación estratégica es la promesa que hace como organización a la sociedad civil.

La planificación estratégica definirá las líneas maestras de actuación, sobre la base del conocimiento de las relaciones entre la entidad, sus acciones, el entorno y los resultados, y guiará la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización. ("Guía de Planificación Estratégica," 2012).

Planeación estratégica por varios autores:

Según Zapata, M. I. B. y Brito, A. E. P (2013), la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

De acuerdo con Zapata, M. I. B. y Brito, A. E. P (2013), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las
- oportunidades y as amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las
- fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que
- corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y
- contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia.
- Un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:
- Crear una misión,

- Crear una visión,
- Establecer metas,
- Identificar estrategias,
- Crear planes de acción,
- Dar seguimiento al plan y actualizarlo.

Según varios autores, los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. (Zapata, M. I. B. y Brito, A. E. P., 2013)

### **Proceso de elaboración del plan estratégico.**

El proceso de elaboración del plan estratégico en el caso de ("Guía de Planificación Estratégica," 2012)

1. Toma de conciencia y organización del proceso. Responde a la pregunta de quiénes somos y qué es lo que hacemos.
  - 1.1. Reflexión interna: razón de ser
  - 1.2. Conciencia estratégica y voluntad de planificar.
  - 1.3. Revisión de la identidad de la Fundación.

2. Análisis estratégico. Responde a la pregunta de dónde estamos como organización.

2.1. Revisión de los agentes afectados por nuestra actividad.

2.2. Revisión de los valores de la Fundación.

2.3. Análisis estratégico interno y externo.

3. Formulación de la estrategia. Responde a la pregunta de dónde queremos llegar y qué debemos hacer para alcanzarlo.

3.1. Revisión de la visión.

3.2. Revisión de la misión.

3.3. Definición de objetivos.

3.4. Definición de estrategias.

3.5. Redacción del plan.

4. Implantación de estrategias. Responde a la pregunta de qué tenemos que hacer para aplicar la estrategia.

5. Control estratégico. Responde a la pregunta de qué estamos haciendo.

La herramienta que se utiliza para elaborar la estrategia es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, también de la zona de Boston. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual. Las empresas que participaban en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de «cuadro de mando integral» a la nueva herramienta

y más tarde resumieron el concepto en el primero de tres artículos publicados en *Harvard Business Review*, «*The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*» (Kaplan, R. S; Norton, D. P., 2018).

En los cuatro años siguientes, varias empresas adoptaron el cuadro de mando integral e inmediatamente obtuvieron resultados. Kaplan y Norton descubrieron que dichas empresas no sólo usaban el cuadro de mando para complementar las medidas financieras con los impulsores de futuros resultados, sino también para comunicar sus estrategias a través de las medidas seleccionadas para su cuadro de mando integral. El cuadro de mando fue ganando relevancia entre las empresas de todo el mundo como herramienta clave para la puesta en marcha de la estrategia, y Kaplan y Norton resumieron el concepto y lo aprendido hasta esa fecha en su libro de 1996 llamado *The Balanced Scorecard*. (Kaplan, R. S; Norton, D. P., 2018).

Desde entonces, el cuadro de mando integral ha sido adoptado por casi la mitad de las empresas pertenecientes a la clasificación Fortune 1000 y el impulso no ha perdido fuerza. Una vez considerado el exclusivo dominio de la búsqueda de beneficios, el cuadro de mando integral se ha traducido y puesto en marcha eficazmente tanto en las organizaciones sin ánimo de lucro como en las del sector público. Estas empresas han aprendido que modificando ligeramente el marco del cuadro de mando pueden demostrar a las partes interesadas el valor que aportan y los pasos que dan para cumplir con sus importantes misiones. El cuadro de mando ha sido tan ampliamente aceptado y ha resultado tan eficaz que *Harvard Business Review* lo proclamó recientemente como una de las 75 ideas más influyentes del siglo XX (Kaplan, R. S; Norton, D. P., 2018).

Se puede describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Ya se ha hecho referencia a las limitadas características de las medidas financieras. Proporcionan una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, pero son

inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor de las empresas de hoy en día, aquellos activos intangibles como el conocimiento o la red de relaciones. Se podría decir que las medidas financieras son indicadores posteriores (en inglés, *lag indicators*), ya que muestran el resultado de acciones realizadas previamente. El cuadro de mando integral complementa estos indicadores con los impulsores de futuras actividades económicas, los indicadores futuros (en inglés, *lead indicators*). ¿Pero de dónde provienen ambas mediciones? La respuesta es: de la estrategia. Todas las medidas registradas en el cuadro de mando integral sirven para traducir la estrategia de la empresa. Como se puede ver en la siguiente figura, lo que llama la atención es que visión y estrategia están en el centro del sistema de cuadro de mando integral, no los controles financieros como sucede en muchas empresas.

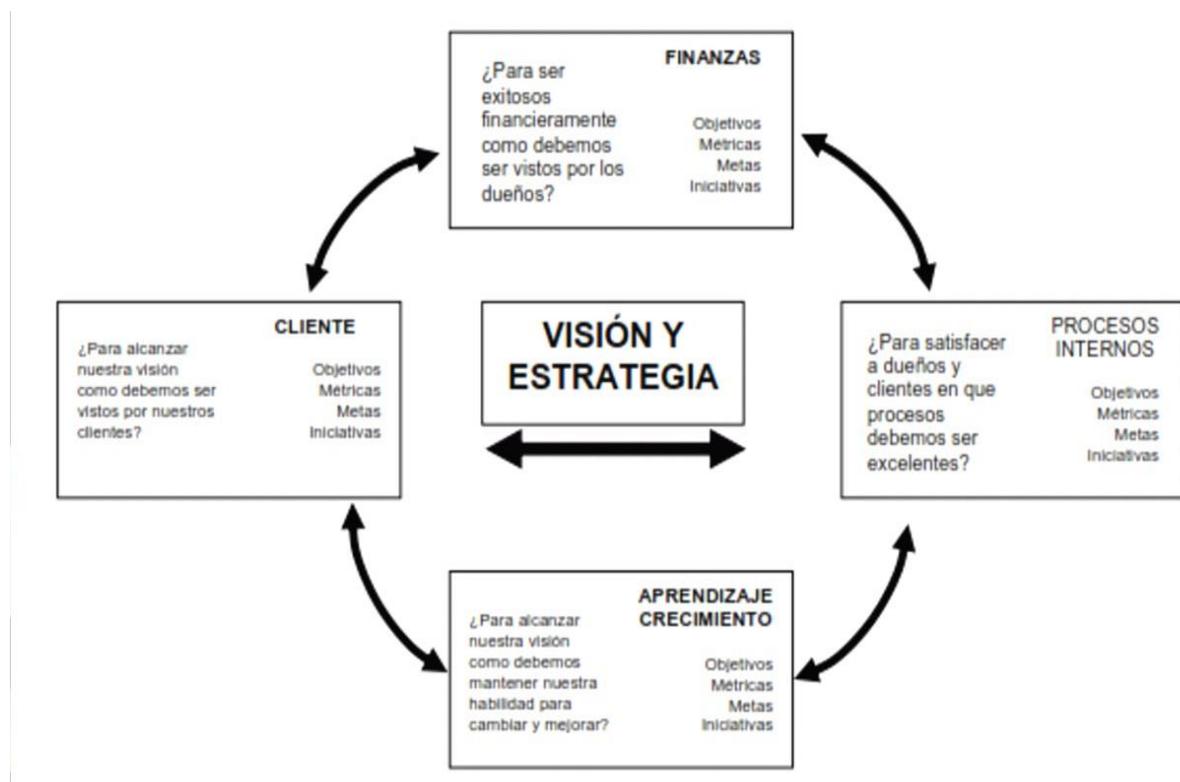


Figura 1.1 Cuadro de Mando Integral.

Fuente (Costa, C. D., J; Hernández, J; Leiva, Ana M<sup>a</sup>; Verdú, F., 2003)

Hay empresas que tienen visiones inspiradas y estrategias atractivas, pero que a menudo son incapaces de usar estas palabras tan bien conjuntadas para hacer que las acciones de sus empleados estén en línea con la dirección que sigue la

estrategia de la empresa. El cuadro de mando integral permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección. En lugar de basarse en mecanismos de control financiero que aportan poca cosa como guía de las decisiones a largo plazo que toman los empleados, el cuadro de mando usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia. Medir es fundamental para cumplir la estrategia. El cuadro de mando mantiene las medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (Kaplan, R. S; Norton, D. P., 2018).

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas a través de la alineación de sus procesos. Los resultados de su implantación deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas (Kaplan, R. S; Norton, D. P., 2018).

Reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas (Kaplan, R. S; Norton, D. P., 2018). La integración estratégica del Cuadro de Mando Integral en el manejo gerencial es lo que puede marcar la diferencia con los vapuleados sistemas “tradicionales” de planificación estratégica y control gerencial y conducir a un mucho mayor grado de éxito en los negocios. Pero ello implica entender y aceptar que el Cuadro de Mando Integral tiene que ver más con gerencia que con medición, pero ello exige del diseñador y usuario del CMI una plena comprensión del quehacer estratégico, de las defensas organizacionales e incluso de “coaching” gerencial (Kaplan, R. S; Norton, D. P., 2018).

Los autores del CMI sugieren utilizarlo como un sistema gerencial para:

- Clarificar y actualizar la estrategia de la empresa. – Comunicar la estrategia a través de la organización. – Alinear las metas departamentales y personales con

la estrategia corporativa. – Identificar y alinear las iniciativas estratégicas. Enlazar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.  
– Alinear las revisiones estratégicas y operacionales. – Obtener realimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla.

La idea es entonces cómo utilizarlo para convertir la estrategia en acción conducente a lograr lo que se quiere, pues como dijo Séneca: “no hay viento favorable para quien que no sabe adónde va”.

Es aquí donde las habilidades del gerente como coach son imprescindibles (Costa, C. D., J; Hernández, J; Leiva, Ana M<sup>a</sup>; Verdú, F., 2003).

Al definir el componente planeación estratégica se da paso a las variables: control interno y gestión de riesgos, vitales en la concepción de la estrategia determinada por la entidad. Se necesita del conocimiento de estas variables para así, con un enfoque sistémico, posteriormente lograr la correcta integración de las mismas.

## **1.2 Control Interno y Gestión de Riesgos**

En el epígrafe se aborda todo lo referente a Control Interno y Gestión de Riesgos, desde la conceptualización y la teoría. Se hace una reseña del componente a escala global y luego se trata desde el punto de vista nacional.

### **1.2.1 Control Interno**

La evolución del mundo y el interés creciente por una administración eficiente y efectiva en las organizaciones, han cambiado el enfoque del control. Las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso de transformación continua, vertiginosa, incesantes cambios estructurales, las influencias de los mercados, los avances tecnológicos y la competencia global, a todos los niveles. Los factores anteriormente descritos tienen una cierta influencia, ya sea directa o indirecta, en los procesos, operaciones y actividades que desarrolla cualquier entidad, y por eso, éstas están sujetas a la posibilidad de ocurrencia de hechos o acontecimientos que pueden afectar, en menor o mayor medida, el cumplimiento de sus objetivos.

En el pasado, y en especial, en el mundo de los negocios, ha habido una evolución histórica de las empresas, toda vez que pasaron de ser, de familias encargadas de su propia gestión empresarial, ejerciéndose el control por los propios propietarios y ejecutando las funciones propias y de supervisión directa en el cumplimiento de las

normas establecidas por ellos mismos, para convertirse en una organización que adecuara una división del trabajo y una especialización de las empresas y sus funciones.

La tendencia de las empresas de evolucionar y convertirse en organizaciones de gran tamaño, en las que se incluye una gran variedad de operaciones especializadas y decenas de empleados, ha hecho imposible que los ejecutivos ejerzan una supervisión personal y directa de las operaciones.

En la medida que se observan los crecimientos en el volumen de las operaciones, la dispersión de sus medios, la descentralización de las actividades comerciales, la modernización y mejora en los medios de procesamiento, se llega a la conclusión de que, efectivamente, el mundo empresarial está evolucionando, y que, en consecuencia, dicha evolución debe ir acompañada de los medios necesarios para garantizar una buena gestión empresarial y un control eficiente.

Por tanto, dentro del conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el control interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras, administrativas, técnicas, productivas y de cuantas actividades posea la empresa, es decir, el control interno es la herramienta que le posibilita a las organizaciones tener una seguridad razonable de que sus objetivos puedan ser cumplidos.

En la actualidad el control interno juega un papel decisivo, ya que es un proceso que no trata solo de detectar y aplicar medidas, sino de estudiar qué elementos facilitan los descontroles y qué es necesario hacer para evitar las violaciones. De aquí que la comprensión de los controles puede ayudar a cualquier empresa a obtener logros significativos en su desempeño con un alto grado de eficiencia, eficacia y economía, parámetros indispensables para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas.

Por tanto, es inobjetable la importancia que reviste el control interno para las empresas, más aún para la recuperación de la economía nacional, ya que el control de los recursos materiales, financieros y humanos es fundamental para lograr tal propósito.

En Cuba, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

Por la importancia que tiene el control interno y teniendo en cuenta que este ha carecido de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, se crearon varios grupos de trabajo para proponer modelos de control interno con una mayor participación de la dirección y del personal de la organización y se han emitido una serie de informes para adecuar el control interno de acuerdo a sus particularidades y poderlo implementar, no obstante hay países donde estos informes aun son solo una mera guía. (Bolaños, A. R., 2011)

### **Orígenes del Control Interno en la Dirección Empresarial**

La primera aproximación hacia una definición del Control Interno (CI) empresarial se aprecia en un documento que se emite con el nombre de “Informe COSO (*Comitte of sponsoring organizations of the Treadway Commission* = Comité de Organización de apadrinamiento de la Comisión *Treadway*)”. *Treadway* funcionaba como Vicepresidente Ejecutivo y Consultor General de la *Payne Webber Incorporate*, y en este documento expone los conceptos de control para ser utilizados por las firmas internacionales de auditoría, como fuente para expresar su opinión acerca de la situación financiera de una entidad, y el estado en que se encuentra su control interno, a partir de utilizar un adecuado método de implantación de los mismos.

Las entidades promotoras del informe fueron: el Instituto Americano de Certificación de Contabilidad Pública, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditoría Interna, el Instituto de Contadores Gerenciales y el Instituto de Ejecutivos Financiero (Gómez-Selemeneva, D., Blanco, B. y Conde, J.R, 2013)

El Grupo de asesores del informe lo constituyeron: el Vicepresidente Senior de la AT&T, el Contador Director de la Shell Oil Company, el Director de Auditoría la firma auditora Arthur Andersen, profesores del Departamento de Auditoría de la

Universidad de Virginia de EEUU, el Auditor General de la Dupont y el Vicepresidente Senior del Banco de América. (Selemeneva, D. G., Camping, B. B., y Camilo, J. R. C., 2013)

El término COSO se extiende rápidamente por América Latina. El propósito de este informe era facilitar a las empresas evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

A pesar de la eficacia demostrada en la aplicación de esta metodología, la vía económica se adaptó a las nuevas regulaciones y buscó nuevas vías de escape para burlar los controles establecidos. Por esta razón, a fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, la comisión COSO, perfeccionó la metodología existente, publicando el *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar estas prácticas o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Adicionalmente, dado que COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* se encuentra completamente alineado con el *Internal Control - Integrated Framework*, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley. (Rodríguez, M. G. J., (2021)

### **Control Interno en Cuba**

En julio del año 1999, el Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba (MFP), emite un tabloide donde expone la necesidad de “fortalecer el control en la, actividad económica en las entidades estatales (E.E): empresas y unidades presupuestadas (UP), y para esto diseña un tabloide o Guía de autocontrol para que los dirigentes y trabajadores en general, conozcan las medidas generales de control, mínimo que debe aplicarse para evitar violaciones de las regulaciones contables y financieras

vigentes e impedir la sustracción de recursos y su deterioro, así como la comisión de hechos delictivos” (*Committee of Sponsoring Organization (COSO) II.*, 2004).

En diciembre del año 2003 aparece la Resolución 297 del MFP (Res.297/03) (*Committee of Sponsoring Organization (COSO) II.*, 2004), la cual define lo que significa el control interno en una empresa, los componentes y las normas para un Sistema de Control Interno (SCI). La fuente de la Res.297/03 la constituye el mencionado “Informe COSO”. La definición que se hace de Sistema de Control Interno es: proceso integrado de las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

El sistema de control interno es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo, que tiene las siguientes características:

- Se lleva a cabo por todas las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimiento.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el CI ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos.
- En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones de la empresa.
- Debe responder al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de colectivos laborales.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con los objetivos fijados.

Como se aprecia ésta es una nueva concepción de la gestión y el control empresarial en nuestro país y es por eso que debe ser tratada como un cambio en los métodos y estilos de trabajo, para garantizar eliminar aquellos que obstaculizaban el proceso e instaurar nuevos que garantice, para la posteridad de

la organización, la aplicación de procedimientos de trabajo y normas que garanticen un desempeño adecuado y la obtención de resultados favorables para la empresa tanto cuantitativos como cualitativos. (Selemeneva, D. G. et al., 2013)

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables al control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una entidad para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la entidad.

El concepto de control interno definido por (Resolución 60., 2011), "Es el 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.

De las definiciones y procedimientos antes mencionadas en vías de mejorar el sistema de control interno en las entidades u organismos, el autor asume la definición dada en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) como la más abarcadora, ya que se prevé a todas las áreas y sistemas de las entidades en un funcionamiento armónico, integral e integrado por lograr el cumplimiento de su encargo social, para el cual existe.

Por otra parte el sistema de control interno proporciona una seguridad razonable, el término "razonable" reconoce que el control interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez creado el sistema han erradicado las probabilidades de errores y

fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo; por tanto el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

### **1.2.2 Gestión de Riesgos**

La Resolución 297 se basó fundamentalmente en el Informe COSO, y al este no considerar la gestión de riesgos la 297 tampoco lo hacía. Ahora con la creación de la Res. 60 el componente, que antes se denominaba, evaluación de riesgos, según la Res. 297, pasa a denominarse gestión y prevención de riesgos, incorporando en esta resolución el enfoque de gestión.

El nuevo enfoque que rige en la Resolución 60 del 2011 parte del reconocimiento de un modelo estándar que fija las normas y principios básicos de obligada observancia, por todos los sujetos de las acciones de control de la Contraloría General de la República, así como los que tienen la obligación de diseñar e implementar a partir de este modelo, su propio sistema, de acuerdo con la misión, visión, objetivos, estrategias, características y competencias dando especial tratamiento al componente gestión y prevención de riesgos. (Bolaños, A. R., 2011) Ciertamente tomando como análisis las resoluciones mencionadas, se aprecia una evolución en la gestión de los riesgos a medida que llegan nuevos retos y mejoras en el mundo empresarial.

### **Conceptos de Riesgo**

El diccionario de la Real Academia Española (1992), define el riesgo como: contingencia o proximidad de un daño; en donde contingencia se define como: la posibilidad de que algo suceda o no suceda, especialmente un problema que se plantea de manera no prevista (Landman, P., 2011).

Como se ha señalado, el concepto de riesgo se ha forjado en el pensamiento occidental del capitalismo y la teoría económica; haciendo a la economía una de las disciplinas pioneras en el cálculo del riesgo. Ante este contexto y desde el punto de vista del enfoque dominante el concepto de riesgo, es entendido por diferentes

autores, como una connotación cuantitativa, que se puede resumir como la estimación de costos debido a las pérdidas esperadas por la ocurrencia de un fenómeno natural o inducido por el hombre (González, R. S., Lorenzo, P. V., Andino, A. O., y Silva., E. N., 2018).

Los autores referidos coinciden en que los estudios de riesgo son una evaluación compleja, mientras que los de peligro corresponden a una descripción de un fenómeno o proceso potencialmente dañino para la vida o las actividades de la sociedad.

Esta concepción durante mucho tiempo ha justificado la gestión del riesgo en términos cuantitativos, y cuya perspectiva con la crítica de Kenneth Hewitt llamada la visión dominante de los desastres y la ecuación de Gilbert White, en la que incluye a la vulnerabilidad como factor clave, es como el determinismo de la probabilidad como atributo del riesgo adquiere otra dimensión desde la óptica de la geografía y las ciencias sociales (Quijano, R. C. M., Nuñez-Patiño, M. A., y Martins, I., 2017)

Algunos autores, refieren al riesgo como algo más que un concepto estadístico de gestión basado en términos cuantitativos, ya que este es un problema de la sociedad en la que se incorpora la decisión racional (construcción social del riesgo), ya que es el hombre al final de cuentas quien decide donde vivir.

El riesgo es consecuencia de una decisión racional, y refiere que el riesgo está en función de la decisión y el peligro del entorno (Hontalvilla-Gericó, A., Lado-Sestayo, R., Y Vivel-Búa, M., 2018)

Por su parte otros autores refieren que el peligro, se asocia a algo concreto y el riesgo es más bien el margen de incertidumbre sobre el posible daño, por lo que el riesgo es igualmente un concepto cualitativo que implica un valor colectivo; por lo que no sólo depende del cálculo de probabilidad, sino también de los contextos sociales y culturales (López, S. C., 2018).

Por último de todo lo expuesto, se puede plantear la definición de riesgo siguiente: Posibilidad de que ocurra un acontecimiento aleatorio que produzca un daño o una pérdida a los intereses de las personas naturales o jurídicas.

La incertidumbre está presente cuando no tenemos todo el conocimiento de un fenómeno sino solamente ciertos aspectos. Por ello, podemos decir que consiste en

el grado de la duda que se puede tener en cuanto a predecir cuál de los posibles resultados ocurrirá.

Otra definición, es la falta de conocimiento o de información que tiene el empresario de los factores que van a influir, pero que no se pueden modificar, al tomar una decisión.

En ambos conceptos (riesgo e incertidumbre) queda incluido el factor de desconocimiento real frente a una eventualidad. Sin embargo, el riesgo con el enfoque que nos ocupa, involucra solo hechos que pueden provocar pérdidas. (Castellanos, M. E. L. y Dinza, D. R., 2019)

El riesgo en lenguaje bancario: es la probabilidad que se presenten dificultades en la recuperación parcial o total en un préstamo realizado, debido a factores y variables que pueden afectar el futuro financiero del cliente, haciendo peligrar la inversión bancaria.

En esta tesis el autor coincide con el concepto del Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA, cuando plantea que: contingencia o eventualidad de un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato.

La administración financiera del riesgo empresarial es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de una empresa, para identificar o evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo – efectividad. Es el proceso por el cual una empresa administra los riesgos a los cuales está expuesta, por ejemplo, aquellos originados por la variación de precios de mercado o los de producción.

Los directivos de una empresa se enfrentan en la operación de la empresa y sus procesos, a un nivel de riesgo que, generalmente, se resume en: el riesgo de que la empresa pueda no tener éxito, el riesgo de que no se recupere la inversión realizada o que mantengan la liquidez necesaria para realizar el ciclo productivo de esta.

La magnitud del riesgo varía entre las empresas y es un factor importante para determinar su valor. Los dos tipos principales de riesgo a los que los directivos de empresas están expuestos son: financieros y operacionales.

Además, el riesgo está asociado a eventos que pueden o no suceder en un momento determinado y se identifican como situación de peligro. Dentro del riesgo se debe distinguir el económico del financiero. El riesgo económico se traduce en la amplitud de los rangos en los que se mueven los resultados de la empresa (tecnología, conocimiento, etc.), en función de factores que nada tienen que ver con la financiación de esta.

En cambio, el riesgo financiero está íntimamente vinculado al riesgo asumido por los medios de financiación contratados por la empresa para la adquisición de sus activos. Se refiere a la posibilidad de que los flujos de efectivo de una empresa, no sean los suficientes para pagar a los acreedores y cumplir con otras responsabilidades financieras. El nivel de riesgo financiero, por lo tanto, alude menos a las operaciones del negocio en sí y más a la cantidad de deuda en que una empresa incurre para financiar esas operaciones. Mientras más deuda tenga una compañía, más probable es que no pueda cumplir con sus obligaciones financieras. Tener niveles altos de endeudamiento o un pasivo financiero, aumenta el nivel de este riesgo en una empresa.

El riesgo ex ante: es la exposición a la posibilidad de la no consecución de los objetivos previstos para la actividad.

El riesgo ex post: es el grado en que no se han conseguido los objetivos previstos para la actividad (Campoverde Vélez, 2005).

En un mundo cada vez más competitivo es fundamental y necesario administrar los riesgos financieros, el análisis de riesgos que supone un determinado peligro para la situación económica de la empresa (cambios de los precios de los artículos de venta que produce la empresa, con problemas de liquidez, probabilidades de impago de la contraparte, etc.) tiene por objeto, predecir la probabilidad de ocurrencia del accidente y las consecuencias que pueden provocar para la estabilidad socioeconómica y financiera de la misma. El análisis del riesgo es útil para tomar decisiones ante un determinado peligro que puede afectar la inversión o el patrimonio de una empresa u otro tipo de organización en general.

En una empresa, la gerencia de riesgos sirve para decidir razonablemente el tratamiento más adecuado para sus riesgos:

- Asegurarlos, total o parcialmente, a través de la adopción de franquicias, límites de indemnización, etc.
- No asegurarlos, pudiendo determinar un fondo económico propio y adecuado que le permita hacer frente a sus consecuencias.
- Protegerlos, y determinar el grado óptimo de protección, teniendo en cuenta la inversión de seguridad, la reducción prevista de pérdidas e incluso la reducción en el costo de los seguros.

Cualquier actividad empresarial busca un objetivo de lucro, cuanto mayor riesgo tiene un activo mayor será la rentabilidad mínima exigida por los accionistas.

En la medida en que se enfrenta a la incertidumbre del futuro, es necesario considerar los distintos cursos de acción posibles y las consecuencias en cada uno de los escenarios posibles. Por este motivo el análisis de riesgos está íntimamente relacionado con el proceso de toma de decisiones de portafolio, de hecho, en el área financiera se estudian de manera paralela.

El éxito de las empresas en el ámbito financiero dependerá de la capacidad de análisis de las múltiples y crecientes alternativas que ofrecen los mercados, dentro de este contexto se torna cada vez más complejo el análisis de la interrelación dinámica de los factores de riesgo y la sistematización de los procesos en la toma de decisiones (Crespo, M. E. R., Sierra, N. F., Cervera, M. G., y García, R. S., 2013). El riesgo por su repercusión es un tema que en el mundo de las finanzas interesa a la mayor parte de sus sujetos, porque un mal manejo y administración de él, implica casi siempre una gran pérdida y como mínimo la no obtención de los rendimientos esperados. Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se dedican muchos recursos para la cobertura de los riesgos en las instituciones financieras, sin embargo, gran parte de estos recursos pudieran ahorrarse si se estudiase más a fondo el tema.

El riesgo está estrechamente ligado a la actividad financiera bancaria. Su gestión eficaz es una condición necesaria para que las instituciones financieras generen valor de forma sostenible en el tiempo. Las características particulares del sistema bancario y su función de intermediario financiero que capta recursos de los

ahorradores para cederlos a los inversores en forma de préstamos o créditos, hacen que exista una relación directa entre la actividad bancaria y el riesgo.

Con el propósito de proteger a los ahorradores y clientes de las instituciones bancarias, al sistema financiero y, por consiguiente, a la economía nacional, existen entidades que controlan las actividades que llevan a cabo estas instituciones, buscando mantener en niveles aceptables los diferentes tipos de riesgo y evitar, por lo tanto, la posibilidad de grandes pérdidas. La anterior labor de vigilancia y regulación está a cargo de instituciones como la Superintendencia Bancaria y el Banco Central.

Los bancos se exhiben más que cualquier otra entidad a los riesgos, debido precisamente a la función de intermediarios que estos desempeñan, dado que la mayoría del dinero que en ellos se administra no le pertenece. Las bases para la existencia del riesgo la constituyen la incertidumbre, la inseguridad, la duda, o la insuficiencia de conocimientos que, en mayor o menor grado, rodean a los hechos económicos y sus resultados, así como la afectación y carácter no deseado de algunos de los efectos que se derivan de ellos.

Visto a través de diferentes aristas, el Riesgo Bancario se define como la probabilidad de que los precios de los activos o el capital que se posea se muevan adecuadamente ante cambios variables de menores índices que lo determinan; sería el riesgo que asume el banco al financiar a terceros y no poder recuperar el capital prestado y capital rentabilidad exigida por el mismo.

La gestión bancaria requiere de un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad.

Los principales factores que determinan el Riesgo en las Instituciones Financieras son:

- Factores internos, que dependen directamente de la administración propia y/o capacidad de los ejecutivos de cada Institución.
- Factores externos, que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc.

### **Administración del riesgo en Cuba:**

En el nuevo enfoque que rige la Resolución 60/2011 se puede ver la importancia que se le otorga en estos momentos a la gestión de riesgos en Cuba. A partir de esto, surgen numerosos retos que deben enfrentar las empresas sobre: cómo medir los riesgos, cómo administrarlos, cómo administrar la organización con un enfoque de gestión de riesgos y qué mecanismos y procedimientos utilizar para dirigir las organizaciones sobre la gestión de riesgos.

La Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República tiene como principal desventaja que el modelo de plan de prevención de riesgos, no parte de los objetivos generales de la Institución. Además en lugar de las actividades lo que se define son los departamentos de la Sucursal, cuando en realidad estas actividades son las que le dan cumplimiento a los objetivos.

La Resolución, en la segunda sección: Gestión y Prevención de Riesgos, recoge en el artículo no.11, que dicho componente 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.

### **Planeación estratégica, control interno y gestión de riesgos.**

Los profundos cambios, su complejidad y la velocidad con que ocurren, son las raíces de la incertidumbre y el riesgo que las organizaciones confrontan. Las fusiones, la competencia global y los avances tecnológicos, y las nuevas regulaciones, el incremento en la demanda de los consumidores y de los habitantes, la responsabilidad social y ambiental de las organizaciones, así como la transparencia, generan un ambiente operativo, cada día más riesgoso y complicado, por lo que surgen, en adición nuevos retos con los cuales lidiar, resultado de los

problemas presentes en las organizaciones que operan al margen de la ley o de conductas éticas.

La administración de riesgos en un marco amplio, implica que las estrategias, procesos, personas, tecnologías y conocimientos, estén alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta. Por otro lado, los riesgos y oportunidades van siempre de la mano; y la clave es determinar sus beneficios potenciales sobre los riesgos. Es importante, en toda organización, contar con un procedimiento, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad; y por medio de procedimientos de control, se pueda evaluar el desempeño de la misma. A ellos, están expuestas todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social (Meléndrez., E. H., 2009)

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.

La ejecución del control interno recogiendo una completa y efectiva gestión de riesgos va a permitir cumplir con el plan estratégico de la organización. Y a su vez la comprensión y aplicación de la estrategia de la entidad en cada uno de sus departamentos, permitirá que se lleve a cabo el control interno y una específica pero eficiente gestión de riesgos. De ahí la necesidad de mantener sistémicamente la vinculación de estas variables en el entorno organizacional, para lograr el cumplimiento de sus objetivos y de su visión. De modo que en la organización se necesita una metodología para lograr el objetivo propuesto y solucionar las deficiencias encontradas principalmente en la alineación de la planeación estratégica actual, y su desconexión con el control interno, principalmente en la gestión de los riesgos; en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 3492 Cárdenas.

## **Capítulo 2 Metodología para la integración del Plan Estratégico al Control Interno con un enfoque en Gestión de Riesgos en la Sucursal 3492 Cárdenas del BPA.**

En este capítulo se describen brevemente las características generales del Banco Popular de Ahorro (BPA). Seguidamente se realiza una caracterización del objeto de estudio de la investigación, la Sucursal 3492 Cárdenas del BPA. En el siguiente epígrafe se realiza una caracterización y diagnóstico de las generalidades del Plan Estratégico y el Control Interno en la Sucursal 3492 Cárdenas. Por último, se propone una metodología con el objetivo de vincular el Plan Estratégico al Control Interno con un enfoque en Gestión de Riesgos.

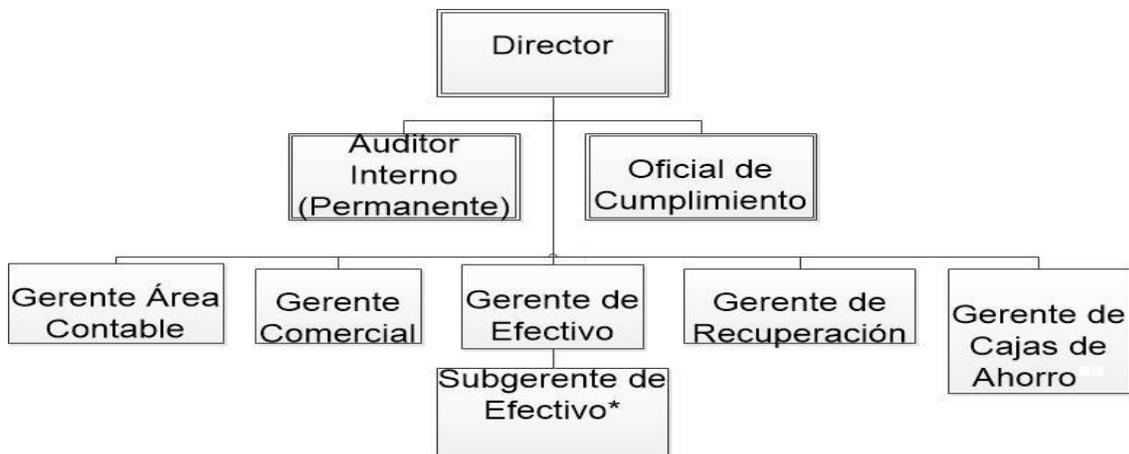
### **2.1 Caracterización del objeto de estudio Sucursal 3492 Cárdenas del BPA.**

El Banco Popular de Ahorro fue creado por el Decreto Ley No. 69 en Mayo de 1983 con carácter de Banco Estatal integrante del Sistema Bancario Nacional con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, de conformidad con las regulaciones vigentes en la República de Cuba, solicitó al amparo del Artículo 13, inciso i) del mencionado Decreto Ley, al Banco Central de Cuba (BCC) el otorgamiento de Licencia para ampliar el ámbito de sus operaciones y negocios bancarios.

#### **2.1.1 Características Generales de la Sucursal 3492 Cárdenas del BPA.**

La sucursal bancaria 3492, objeto de estudio de esta investigación, se encuentra situada en la avenida Céspedes # 252 esquina Cossío, en el municipio de Cárdenas, constituida con BPA en mayo de 1983 con el objetivo de tramitar operaciones solo a personas naturales. En el año 1996 con motivo de la restructuración del sistema bancario nacional comienza la prestación de servicios a personas jurídicas y a realizar todo tipo de negocios bancarios.

Posee un sistema de capacitación que responde a la misma velocidad con que se asimilan nuevas funciones, además cuenta con un sistema de capacitación eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados.



\* Esta figura existe solo cuando la sucursal tiene horario extendido.

Figura 2.1. Organigrama de la sucursal Bancaria 3492 Cárdenas.

Fuente: a partir del Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA.

Luego de definir las características y estructura organizacional de la Sucursal, se procede a diagnosticar y analizar el Plan Estratégico y el Control Interno. Con el objetivo de determinar las principales deficiencias que posee la estrategia de la Institución,

### **2.1.2 Diagnóstico de las Generalidades del Plan Estratégico y el Control Interno en la Sucursal 3492 Cárdenas.**

Entre los elementos de la planeación estratégica que desarrolla el banco se encuentra la definición de su misión y visión, que se muestra a continuación, así como un diagnóstico de los problemas encontrados en la actual estrategia.

#### **Misión**

El banco popular de ahorro es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

De acuerdo con los requisitos planteados por James en su libro de administración, existen cinco factores a tener en cuenta en la redacción de la misión de una empresa, los cuales son: (James A.F, 1996).

- Encargo social

- Ventajas competitivas o competencias distintivas
- Mercado objetivo o cliente
- Compromiso con el Medio Ambiente
- Posicionamiento estratégico

Partiendo de los requisitos anteriores, el autor de esta investigación determina que está correctamente elaborada la misión de la institución financiera. No obstante, está sujeta a mejoras, debido a que incumple con algunos de estos parámetros necesarios en su redacción para reflejar de manera clara el objetivo fundamental de la entidad y su principal destino. Debería empezar con un verbo en infinitivo, lo cual no se cumple y no manifiesta su compromiso con el medio ambiente. En adición, no la tiene alineada con los departamentos, es decir no existe una misión por cada área de trabajo que tribute a la misión de la entidad. Pese a esto define quien es su mercado objetivo o cliente, y resalta las ventajas competitivas o competencias distintivas que dispone el banco. No es extensa y no presenta palabras rebuscadas.

#### Visión

El banco popular de ahorro es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor red de sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

En sentido general es una acertada visión para la entidad, está bien redactada, se enfoca al futuro con una visión soñadora, no es extensa, es fácil de entender y no posee palabras rebuscadas. Sin embargo, al igual que la misión descrita anteriormente, la visión no está alineada con los departamentos, por tanto, estos no cuentan con una visión departamental, que luego contribuya a la de la sucursal.

#### Objetivos

Objetivos estratégicos:

Los objetivos de trabajo se aprueban anualmente por el consejo de dirección teniendo presentes los que establece el banco central de cuba para el sistema

bancario nacional. Mediante negociaciones con los distintos niveles de dirección se establecen los que a cada nivel corresponde. El análisis del cumplimiento y la marcha de estos objetivos se efectúan trimestralmente en sesiones extraordinarias del consejo de dirección ampliado, en las que participan, además de sus miembros, los directores de los órganos territoriales y otros invitados.

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios que se prestan a los clientes.
2. Aplicar los principios de la política crediticia aprobada, tanto para la población como para los diferentes agentes económicos, teniendo en cuenta la actualización del modelo de gestión económica en el país.
3. Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones del bcc, a fin de mantener la estabilidad financiera del sistema.
4. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano.
5. Aplicar la estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
6. Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva.
7. Incrementar los niveles de automatización de los sistemas informáticos de los procesos claves y fortalecer la infraestructura tecnológica según la estrategia de automatización aprobada.
8. Implementar el perfeccionamiento del sistema bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado.
9. Satisfacer la demanda de capital humano, priorizando los cargos claves.
10. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
11. Incrementar los niveles de utilidad del banco popular de ahorro.

Los objetivos de la sucursal están bien trazados y en estrecha relación con el plan estratégico. Aunque se puede señalar que la institución financiera no tiene definidos todos los grupos de objetivos. En adición a lo anterior, cada departamento no tiene

definido sus grupos de objetivos estratégicos, problema no menor ya que, con estos, cada departamento tiene que tributar al objetivo general de la institución.

#### Plan de prevención

Para diseñar, implementar y actualizar el plan de prevención de riesgo es necesario cumplir con el componente gestión y prevención de los riesgos, acorde con las características de cada nivel. Es responsabilidad de la máxima autoridad en cada nivel, la organización de todo el proceso.

Como se muestra en el (anexo 1). Plan de prevención de riesgos 2021 sucursal 3492 cárdenas.

Sirva el anexo para analizar el plan detalladamente, donde posteriormente se determinó su diagnóstico y propuesta de solución.

Analizando el plan de prevención de riesgos(anexo 1) se pueden apreciar deficiencias que no son producto de los trabajadores del departamento de riesgos, ni de la institución financiera, sino del modelo de gestión y prevención de riesgos de la resolución 60/11 de la contraloría general de la república; tales como que dicho procedimiento no parte de los objetivos generales de la institución, lo que trae como consecuencia que el proceso de gestión de los riesgos de la entidad, no está totalmente enfocado al cumplimiento de los objetivos propuestos de la misma. En adición, también se evidencia que en lugar de las actividades lo que se define son los departamentos de la sucursal, debiéndose especificar las actividades que dan cumplimiento a cada objetivo y a partir de estas comenzar a identificar los riesgos. Esto se solucionará cuando se aplique correctamente la metodología que se propone en el epígrafe 2.2 en aproximación a la de (Rodríguez, M. G. J. 2020).

### **2.2 Metodología propuesta para la integración del Plan Estratégico al Control Interno con un enfoque en Gestión de Riesgos.**

Esta investigación explica la necesidad de proponer una metodología que integre la concepción del plan estratégico al control interno con un enfoque en gestión de riesgos con carácter sistémico, de forma oportuna, que sea flexible al entorno. Se describe una metodología para lograr este propósito, así como los pasos fundamentales para su implantación.

El esquema que se presenta en la Tabla 2.1 es la presentación de la metodología de Rodríguez Milián (2020), para la vinculación de la Planeación Estratégica al Control Interno y Gestión de Riesgos.

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 (hotel). 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 Confeción 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	

Tabla 2.1 Metodología de (Rodríguez, M. G. J., 2020). Fuente (Rodríguez, M. G. J., 2020)

A continuación, se explicará la metodología y sus adecuaciones para ser implementado en la Sucursal:

Primera Etapa: Conceptualización General de la Estrategia

Nivel de Dirección

Primer Paso: Determinar la estrategia y alcance de la misma

Esta etapa se desarrolla a nivel de dirección. Es importante planificar la reunión, para determinar el objetivo que se persigue en este primer momento. Se determina la estrategia y el alcance de la misma, para ello se realiza un análisis interno y externo de los factores influyentes de la entidad. Seguidamente se esboza la misión, la visión y los objetivos, y se formula la estrategia conveniente para la institución.

Inicialmente se utiliza la herramienta tormenta de ideas.

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros. Se debe utilizar la tormenta de ideas para:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso
- Identificar oportunidades para mejorar.

Se debe cumplir con las siguientes reglas:

- No criticar ninguna idea.
- Alentar una diversidad amplia de ideas.
- Elaborar las ideas de los demás.
- No temer compartir ideas poco realistas o poco convencionales ("4 técnicas de lluvias de ideas para equipos ganadores," 2021)

En la investigación se utilizan las siguientes tipologías de tormenta de ideas:

Directa: es el más popular. Solo se tiene que definir el tema a discutir y luego se pasa a la construcción de las ideas. En este caso en particular se utiliza en la elaboración del plan estratégico, porque se buscarán ideas que respondan a la pregunta de cómo dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos de la entidad.

Inversa: se trata de generar ideas desde el plano opuesto. En la lluvia de ideas inversa se trata de aportar ideas que sean contrarias al asunto que se quiera discutir. Por lo tanto, será empleada en la construcción del plan de prevención, porque se utilizará un punto de vista inverso, buscando ideas y soluciones para eventos negativos posibles ("lluvia de ideas\_qué es, como hacerla, técnicas de brainstorming, ejemplos y más," 2020)

Por último, es importante destacar que se utiliza un moderador externo, preferentemente un académico preparado en plan estratégico, control interno y gestión de riesgos, se recomienda que sea un profesor universitario. El tiempo de duración de la actividad se aconseja sea alrededor de 45 minutos a 1 hora, para no extenuar a los participantes y que las ideas que surjan sean las mejores.

El primer paso es a nivel de consejo de dirección, todos los integrantes tienen igual número de votos, e igual poder de decisión. El director de la institución tiene que ser capaz de demostrar su capacidad de liderazgo y de dirección, para poder llevar el resto del consejo de dirección hacia la planeación estratégica en el rumbo que él, como representante del organismo superior, quiere que tome.

De ahí que este paso consiste en determinar la estrategia y el alcance, a través de análisis interno y externo de los factores influyentes, esto nos ayudará a visualizar qué estrategia es la que se va a definir, buscando siempre la más conveniente para la institución.

Para ello se utiliza la Matriz DAFO, determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter

externo; es decir, las oportunidades y amenazas (Talancón, H. P., septiembre 2006).

Una revisión hacia el interior del sistema va a arrojar como resultados las fortalezas y debilidades.

Los factores externos los propicia el entorno, es decir, no dependen de la voluntad de la organización pero señalan nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. Se trata entonces de aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas (Hernandez, M. R., mayo 2018)

A través de revisión bibliográfica se elabora la siguiente Guía de Preguntas para confeccionar los listados de la Matriz DAFO:

Fortalezas:

- ¿se cuenta con capacidades fundamentales en áreas claves?
- ¿la sucursal cuenta con una dirección capaz?
- ¿existen estrategias de las áreas funcionales bien ideadas?
- ¿hay una posición ventajosa en la curva de experiencia?
- ¿se tienen habilidades tecnológicas superiores?

Debilidades:

- ¿las instalaciones son obsoletas?
- ¿no hay una dirección estratégica clara?
- ¿hay un seguimiento deficiente al implantar la estrategia?
- ¿existe una abundancia de problemas operativos internos?
- ¿hay una falta de oportunidad y talento gerencial?

Oportunidades:

- ¿existe la posibilidad de ingresar en nuevos mercados o segmentos?
- ¿se puede atender a grupos adicionales de clientes?
- ¿es posible expandir la línea de servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes?
- ¿puede diversificarse en servicios relacionados?
- ¿existe la oportunidad en el mercado de un crecimiento más rápido?

Amenazas:

- ¿se evidencian cambios adversos en los tipos de cambios y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros?
- ¿hay un crecimiento más lento en el mercado?
- ¿existen cambios demográficos adversos?
- ¿se nota un recrudescimiento de la política de usa hacia cuba?
- ¿se puede apreciar un crecimiento, entrecruce y burocracia en la gestión de la información?

Cuando se grafican los cuatro cuadrantes en la matriz DAFO (1: oportunidades-fortalezas, 2: oportunidades-debilidades, 3: amenazas-fortalezas, 4: amenazas-debilidades), en dependencia del valor que tomen en cada uno de los cruces de estos cuadrantes; será la estrategia a trazar.

Tomando la metodología de Rodríguez Milián (2020) la escala empleada en los valores internos para la confección de la Matriz DAFO, es de 1 a 5.

En el caso que el mayor valor esté en el primer cuadrante (oportunidades-fortalezas) es una Estrategia Ofensiva o de Crecimiento. Uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

- ¿Qué hacer para utilizar nuestras actuales fortalezas a fin de aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
- ¿Qué hacer para incrementar nuestras fortalezas y así poder mejor aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
- ¿Qué hacer con nuestras actuales fortalezas para que nuevas oportunidades se nos presenten?

Si el mayor valor está en el segundo cuadrante (oportunidades-debilidades) entonces quiere decir que la estrategia a trazar es de Reorientación o Adaptativa. Se superan las Debilidades, aprovechando las Oportunidades.

- ¿Qué hacer para disminuir o eliminar nuestras debilidades y así hacernos más capaces de aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
- ¿Qué hacer para, aprovechando las oportunidades, disminuir o eliminar nuestras debilidades?

Cuando el valor mayor se encuentra en el tercer cuadrante (amenazas-fortalezas) se utiliza una estrategia defensiva o de reacción. Evitar las amenazas utilizando las fortalezas.

- ¿Qué hacer para utilizar nuestras fortalezas a fin de enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan?

Supongamos que el mayor valor esté en el 4to cuadrante (amenazas-debilidades) en esta situación se debe tomar una estrategia de supervivencia o reactiva. Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas

- ¿Qué hacer para disminuir nuestras debilidades y así hacernos más capaces para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan?

Como se explicó en el diagnóstico del epígrafe 2.1.2, la Misión de la entidad está sujeta a mejoras. Debido a que la institución financiera presenta dificultades en la planificación estratégica porque no la tiene alineada con los departamentos, no existe una misión por cada área de trabajo que tribute a la misión de la entidad. Por lo que se sugiere la siguiente Guía de Preguntas, basada en la revisión bibliográfica, para determinar la nueva Misión de la Institución.

- ¿Cuál es la razón de ser de la institución?
- ¿Qué características actuales presenta?
- ¿Cuáles son las actividades fundamentales que desarrolla?
- ¿Qué actitud y capacidad tiene el personal?
- ¿Existe una alineación entre la Misión y los Departamentos?
- ¿Recoge en sentido general a las misiones creadas por Departamentos?

La Visión de la Institución del mismo modo que se planteó en el Diagnóstico, no está alineada con los departamentos, por tanto, estos no cuentan con una visión departamental, que luego contribuya a la de la sucursal. De ahí que se propone la siguiente Guía de Preguntas, basada en la revisión bibliográfica, para elaborar una renovada Visión:

- ¿Cuáles aspiraciones tiene la Institución?
- ¿Qué momento hay que alcanzar para satisfacer sus aspiraciones?
- ¿Tiene en cuenta sus recursos presentes y futuros?
- ¿Qué características tecnológicas se pretenden?

- ¿Qué desarrollo y profesionalidad de los empleados se desea alcanzar?
- ¿Existe una alineación entre la Visión y los Departamentos?

A partir del esbozo de la Misión y Visión se procede en la elaboración del Sistema de Objetivos Generales, debido a que estos son los encargados de hacer cumplir la estrategia que persigue la entidad. A partir del cumplimiento de los objetivos que se diseñen, será el rumbo y funcionamiento que tome la planeación estratégica, con el fin de concretar las metas trazadas.

Los cuatro grandes grupos de objetivos según el informe COSO son los Estratégicos, Operativos, de Información y de Cumplimiento. Para determinar estos grupos de objetivos se propone una Guía de Preguntas para cada uno, basada en la revisión bibliográfica.

Estratégicos:

- ¿Qué metas de alto nivel tiene la institución?
- ¿Tiene motivos alineados que dan soporte a la misión / visión, la organización?
- ¿Tiene aspiraciones de elevar la calidad de los servicios?
- ¿La entidad cuenta con una estrategia para prevenir y enfrentar las indisciplinas y hechos delictivos?

Operativos:

- ¿Cómo alcanzar los objetivos estratégicos planteados a corto plazo?
- ¿Se puede lograr una eficiencia y eficacia de las actividades de la organización?
- ¿Facilita la evaluación de las estrategias y los riesgos?
- ¿Es posible identificar a tiempo cualquier tipo de fallas en las estrategias?
- ¿Cómo lograr los objetivos de rentabilidad y desempeño?

Información:

- ¿Es fiable la información suministrada por la organización?
- ¿Cómo incluir datos internos y externos de la organización?
- ¿Es posible acceder a información financiera y no financiera?

Cumplimiento:

- ¿Con qué instrumentos legales cuenta la institución?

- ¿Se cumplen con las disposiciones legales del país y la normatividad aplicable a la compañía?
- ¿La entidad reconoce su Control Interno como una fortaleza?

Como se explicó en el primer capítulo esta metodología concibe como herramienta de Planeación Estratégica el Cuadro de Mando Integral, y se determinan sus cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de Formación y Crecimiento

Se procede en la elaboración de una Guía de Preguntas, basada en la revisión bibliográfica, que recoge las variables a determinar en la Tabla 1.4 que se mostrará próximamente.

- ¿Cuáles son los temas estratégicos?
- ¿Cuáles son los objetivos de cada tema estratégico?
- ¿Cuáles son los indicadores que van a medir la eficiencia, eficacia y efectividad con que se cumplió cada objetivo trazado?
- ¿Cuáles son las metas determinadas?
- ¿Quién es el responsable?
- ¿Cuál es la fecha de cumplimiento?
- ¿Cuál es la escala a utilizar para medir cada uno de los indicadores que se determinaron?

En este caso se utiliza la escala de la metodología de Rodríguez Milián (2020), verde, amarillo y rojo; bien, regular y mal respectivamente.

El color verde nos revela que los indicadores y los temas estratégicos se califican de bien.

El amarillo nos dice que es regular, por lo tanto hay que tomar algunas decisiones para lograr el cumplimiento de la meta.

El rojo nos señala que está mal, como consecuencia tenemos que hacer un esfuerzo extraordinario para poder llegar a cumplir la meta.

Perspectivas	Temas Estratégicos	Objetivos	Indicadores	Metas	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Bien	Regular	Mal
Perspectiva Financiera									
Perspectiva de Clientes									
Perspectiva del Proceso Interno									
Perspectiva de Formación y Crecimiento									

Tabla 2.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente (Rodríguez, M. G. J., 2020)

Ahora el Consejo de Dirección estará en condiciones de poder determinar cómo estará conformado el Comité de Riesgos.

Para la determinación del Comité de Riesgos, se propone una Guía de Preguntas basada en la revisión bibliográfica:

- ¿Tiene como figura máxima al corporativo?
- ¿Qué personal destaca en la Gestión y Prevención de Riesgos?
- ¿Qué valoración externa analiza la estrategia planteada?
- ¿Quiénes lo representan a nivel Corporativo, de Empresa, de Departamento, y de Terceros?
- ¿Cumple con su principal objetivo de apoyar en la gestión de los riesgos al Consejo de Dirección?

Se acaba de reunir el Consejo de Dirección trazando las estrategias más importantes del plan y cada Jefe de Departamento se retira a su área para realizar la Segunda Etapa, Segundo Paso.

Segunda Etapa: Diseño y Análisis de la Estrategia y la Gestión de Riesgos.

Nivel de Departamento

Segundo Paso: Análisis y estructuración de la estrategia.

Etapas	Niveles	Pasos	Contenido	Componentes del Control Interno
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

Tabla 2.3. Segunda Etapa de la metodología de RODRIGUEZ MILIAN (2020)

Fuente: (Rodríguez, M. G. J., 2020)

Los Jefes de Departamento tienen que ser capaces de encaminar la reunión o intercambio a través de la Tormenta de Ideas, junto a sus compañeros, hacia el objetivo que pretende el Departamento en función de cumplir la Misión y Visión trazada por la empresa. Para ello tenemos el siguiente procedimiento a nivel departamental:

### ANÁLISIS Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

#### A NIVEL DEPARTAMENTAL

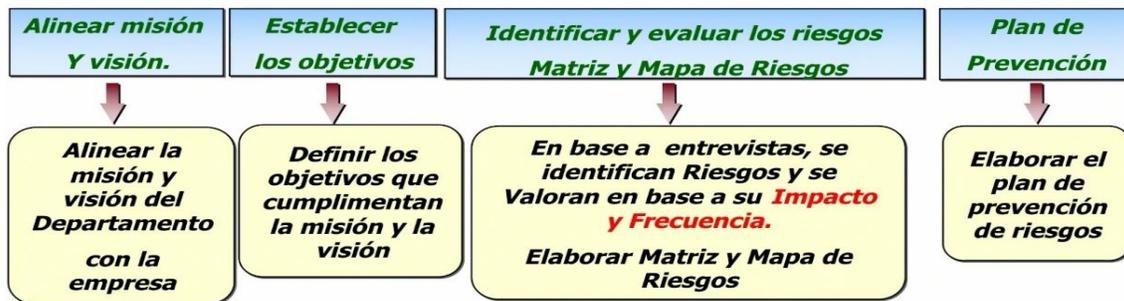


Figura 2.1. Análisis y Estructuración de la Estrategia

Fuente (Rodríguez, M. G. J., 2020)

Primeramente, utilizando un moderador externo experto en teoría de estrategia, Control Interno y Gestión de Riesgos, preferiblemente un profesor universitario preparado en el tema, se desarrolla la herramienta Tormenta de Ideas; para posteriormente, alinear la Misión y Visión del Departamento con la de la Sucursal.

De igual forma que en el 1er Paso, se utilizan dos tipos de Tormenta de Ideas, la Directa y la Inversa, pero esta vez por cada Departamento. La primera utilizada para recoger ideas en el proceso de construir la Misión y Visión del Departamento, alineada a la Misión y Visión de la Sucursal. La segunda será empleada en la finalización de la estrategia, específicamente en la elaboración del Plan de Prevención, debido a que se utiliza un punto de vista inverso para identificar los riesgos que pueden incidir en los objetivos trazados para dar cumplimiento a la Misión y la Visión por el Departamento.

Se procede a elaborar la Matriz DAFO, determinando Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, en este caso para cada Departamento, con el fin de analizar los factores internos y externos que condicionan el plan estratégico del departamento. Para ello se confecciona basada en la revisión bibliográfica, la siguiente Guía de Preguntas:

Fortalezas:

- ¿Se cuenta con capacidades fundamentales en el área?
- ¿El Departamento cuenta con una vasta experiencia?
- ¿Se tienen habilidades tecnológicas superiores?
- ¿El Departamento tiene un destacado nivel de productividad y resolución de sus tareas?

Debilidades:

- ¿Las instalaciones en el área son obsoletas?
- ¿No hay una dirección estratégica clara en el Departamento?
- ¿Hay un seguimiento a nivel departamental deficiente al implantar la estrategia?
- ¿Existe una abundancia de problemas operativos en el Departamento?
- ¿Hay una falta de oportunidad y talento laboral?

Oportunidades:

- ¿Se puede atender a grupos adicionales de clientes en el Departamento?
- ¿Es posible expandir la línea de servicios del área para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes?
- ¿E l Departamento puede diversificarse en servicios relacionados?

- ¿Existe la oportunidad en el mercado de una modernización en los medios tecnológicos del Departamento?
- ¿Existe la posibilidad de agilizar las operaciones que realiza el Departamento?

Amenazas:

- ¿Hay un crecimiento más lento en el mercado?
- ¿Existen cambios demográficos adversos?
- ¿Se nota un recrudecimiento de la política de USA hacia Cuba?
- ¿Se puede apreciar un crecimiento, entrecruce y burocracia en la gestión de la información del Departamento?
- ¿No existe en las instituciones educativas una correcta formación profesional de los nuevos empleados que arriban al Departamento?

Una vez valorados los factores externos e internos que inciden en la gestión de la Sucursal, se está en condiciones de alinear la Misión y Visión de los Departamentos con la de la Sucursal.

Mediante revisión bibliográfica se elabora la siguiente Guía de Preguntas para confeccionar la Misión por cada Departamento:

- ¿Cuáles son las actividades que desarrolla?
- ¿Qué características específicas tiene el Departamento?
- ¿Qué actitud y capacidad tiene el personal del Departamento?
- ¿Cuáles son las tareas que le corresponden al Departamento?
- ¿En qué aporta el Departamento para cumplir los objetivos de la Sucursal?

Para determinar la Visión a nivel departamental, se sugiere, mediante revisión bibliográfica la siguiente Guía de Preguntas:

- ¿Cuáles son las aspiraciones que tiene el Departamento?
- ¿Qué características tecnológicas se pretenden?
- ¿Qué nivel de desarrollo y profesionalidad de los empleados se desea alcanzar en el Departamento?
- ¿Aspira el Departamento a un nivel operacional más alto dentro de la Sucursal?

- ¿Demostrará resultados referentes en las tareas encomendadas dentro de la Sucursal?

Seguidamente para establecer los objetivos se utilizan los cuatro grandes grupos de objetivos según el informe COSO. Para determinar cada uno de los grupos de objetivos se proponen las siguientes Guías de Preguntas, basadas en la revisión bibliográfica:

Estratégicos:

- ¿Tiene motivos alineados que dan soporte a la misión / visión, el Departamento?
- ¿El Departamento aspira a elevar la calidad de los servicios u operaciones?
- ¿Qué metas tiene el Departamento?
- ¿El Departamento cuenta con una estrategia para prevenir y enfrentar las indisciplinas y hechos delictivos?

Operativos:

- ¿Cómo alcanzar los objetivos estratégicos planteados a corto plazo?
- ¿Es posible identificar a tiempo cualquier tipo de fallas en las estrategias del Departamento?
- ¿Se puede lograr una eficiencia y eficacia de las actividades del Departamento?
- ¿Es posible lograr los objetivos de desempeño del Departamento?

Información:

- ¿Es fiable la información brindada por el Departamento?
- ¿Se puede tener acceso a información financiera y no financiera del Departamento?
- ¿Cómo se puede incluir datos internos y externos del Departamento?

Cumplimiento

- ¿El Departamento reconoce su Control Interno como una fortaleza?
- ¿El Departamento cumple con las disposiciones legales y normativas de la Institución?
- ¿Con qué instrumentos legales cuenta el Departamento?

Seguidamente se analizan las actividades que realiza el Departamento para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Para ello se propone, basado en la revisión bibliográfica, la siguiente Guía de Preguntas:

- ¿Qué operaciones específicas realiza el departamento en cuestión?
- ¿por qué es importante para la sucursal que el departamento lleve a cabo con eficacia y eficiencia sus tareas?
- ¿en qué aporta a la misión, visión y objetivos generales de la entidad, el cumplimiento de sus actividades?
- ¿qué nivel de importancia para los resultados de la sucursal tienen las operaciones del departamento?
- ¿existe una correcta preparación del personal del departamento en las operaciones que en este se realizan?

Se procede a la identificación y evaluación de Riesgos, a partir del último nivel de actividad que se realiza en el Departamento, de ahí que con ese nivel de desagregación, se pueda apreciar el mayor nivel de detalle de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos trazados en la Planeación Estratégica.

En la identificación de los riesgos se utiliza la siguiente Guía de Preguntas, basada en la revisión bibliográfica.

- ¿Qué potenciales riesgos surgieron de la Tormenta de Ideas en el Departamento?
- ¿Qué riesgos relevantes surgen en el departamento, basándose en experiencias anteriores?
- ¿Cuál es el nivel de incidencia que tienen los riesgos ya detectados anteriormente?
- ¿Se le presta mayor atención a los riesgos que reinciden en el Departamento?

En base a la definición de los tipos de riesgos, se pueden caracterizar como Internos y Externos. Con ese fin se propone a continuación la Guía de Preguntas basada en la revisión bibliográfica.

Internos:

- ¿Existe una correcta gestión en el Departamento?

- ¿En qué condiciones están las instalaciones y los medios de trabajo?
- ¿El Departamento cuenta con una buena organización laboral?
- ¿El departamento tiene una buena logística que le permita un máximo desempeño?
- ¿Cuenta con un efectivo y sistémico Control Interno?
- ¿El sistema informático se encuentra en óptimas condiciones para el desarrollo y seguridad de las operaciones del Departamento?

Externos:

- ¿Hay algún proceso de cambio de normativas, regulaciones o leyes?
- ¿Existe un incremento notable en la volatilidad de los mercados?
- ¿Se identifican riesgos tecnológicos provenientes del exterior, por ejemplo: ¿virus informáticos, fraudes, intrusiones, caídas de sistema, o cambios tecnológicos que supongan un coste demasiado elevado?
- ¿Riesgos originados por terceros como pandemias, catástrofes naturales u otros eventos inesperados?

Para continuar, se establece un sistema de clasificación y evaluación de riesgos cualitativa. A tales efectos existen diferentes criterios clasificatorios, pero en este caso se propone se adopten las siguientes definiciones, obtenidas de la metodología de Rodríguez Milián (2020)

Para determinar las clasificaciones de los riesgos, nos auxiliamos de las siguientes Guías de Preguntas basadas en la revisión bibliográfica.

Probabilidad de ocurrencia del Riesgo:

- ¿El riesgo es Poco Frecuente (PF)?
- ¿El riesgo es de tipo Frecuente (F)?
- ¿Su probabilidad de ocurrencia es muy frecuente (MF)?

Pérdida por cada vez que ocurra el riesgo

- ¿La pérdida ocasionada por el riesgo es Leve (L)?
- ¿La pérdida es de tipo Mediana (M)?
- ¿El riesgo provoca una pérdida Grande (G)?

Impacto ante la ocurrencia del Riesgo

- ¿Tiene un impacto Leve (L)?

- ¿El impacto ocasionado es Mediano (M)?
- ¿El riesgo tiene un impacto Grande (G)?

A continuación se lleva a cabo el proceso de confección de la Matriz de Riesgo para ello se recomienda la siguiente Guía de Preguntas, a través de revisión bibliográfica, para así lograr una correcta clasificación de los riesgos del Departamento. Es importante señalar que en este proceso de elaboración ya se utiliza la herramienta Tormenta de Ideas de tipo Inversa, antes explicada.

- ¿Se encuentran identificados los riesgos del Departamento?
- ¿Están bien definidas las actividades que dan cumplimiento a los objetivos?
- ¿Los objetivos están determinados y correctamente clasificados dentro de los cuatro grandes grupos según COSO?
- ¿Tiene definidos los riesgos en Internos y Externos?
- ¿Los riesgos se encuentran correctamente clasificados según su probabilidad de ocurrencia en Poco Frecuente (PF), Frecuente (F) y Muy Frecuente (MF)?
- ¿Cada vez que ocurre el riesgo, la pérdida está clasificada en Leve (L), Mediana (M) y Grande (G)?
- ¿El impacto que es la multiplicación de las frecuencias por las pérdidas, se encuentra bien clasificado en Leve (L), Mediano (M) y Grande (G)?

En la siguiente figura podemos observar como quedarían gráficamente los componentes de la Matriz de Riesgo, para su posterior completado.

<b>Matriz de riesgo</b>												
<b>Objetivo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>E</b>	<b>I</b>	<b>Frecuencia (1)</b>			<b>Pérdida (2)</b>			<b>Impacto (1) x (2)</b>		
				<b>PF</b>	<b>F</b>	<b>MF</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>G</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>G</b>

Figura 2.2. Evaluación de Riesgo - Matriz de Riesgos

Fuente: (Rodríguez, M. G. J., 2020)

Esta Matriz de Riesgo nos sirve como base para la elaboración del Mapa de Riesgo. Es importante destacar que se utilizará una escala de colores: verde, amarillo y rojo, que definirán a simple vista si los riesgos son aceptables, moderados o inaceptables respectivamente, extraída de la metodología de Rodríguez Milián (2020).

Según la metodología de Rodríguez Milián (2020), los riesgos a partir de su Impacto y Probabilidad se clasifica en:

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.

De ahí que se recomienda, utilizando la revisión bibliográfica, la Guía de Preguntas presentada a continuación:

- ¿Se realizó el ploteo de los riesgos según su Frecuencia en el Mapa de Riesgo?
- ¿Según su Impacto se encuentran ploteados en el Mapa de Riesgos?
- ¿Se determinaron los cuadrantes según su Frecuencia e Impacto en Aceptable, Moderado e Inaceptable?
- ¿Se tuvo en cuenta la escala de color propuesta verde, amarillo, rojo, si el riesgo es bajo, medio o alto respectivamente?

En la figura a continuación se observa el Mapa de Riesgo, graficado con sus indicadores, para su posterior completado con los riesgos extraídos de la Matriz de Riesgos.

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

Figura 2.3. Evaluación de Riesgo - Mapa de Riesgos

Fuente: ( Rodríguez, M. G. J., 2020)

Para la elaboración del Plan de Prevención se propone la siguiente Guía de Preguntas, que permitirá una fácil y correcta confección del mismo, manteniendo como fuente la revisión bibliográfica.

- ¿Se tiene como pilar fundamental para la elaboración, que el punto de partida son los objetivos?
- ¿Se tienen presentes las actividades, encargadas de operacionalizar los objetivos trazados?
- ¿Se tiene en cuenta que en lugar de los Departamentos o Áreas, deben estar las actividades?
- ¿Se encuentran bien definidos los riesgos que tienen cada una de las actividades, sus posibles manifestaciones negativas y las medidas a aplicar?
- ¿Están determinadas las medidas a aplicar o actividad de control?
- ¿Están bien investigados tanto el Ejecutante como el Responsable?
- ¿Está bien determinada la fecha de cumplimiento de las medidas?

Al concluir la actividad a nivel de departamento queda elaborado el plan estratégico vinculado al plan de prevención de riesgo con un enfoque de gestión de riesgos. Pasamos a la tercera etapa, tercer paso, que sería a nivel de empresa (banco), con el consejo de dirección al frente, donde propone el plan estratégico elaborado y el plan de prevención y se somete a votación. Además se determina el problema y la solución estratégica, y los 3 escenarios posibles donde se va a mover la planeación estratégica.

Tercera Etapa: Integración e Implementación de la Estrategia.

## Nivel de Empresa

Tercer Paso: Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.

Etapas	Niveles	Pasos	Contenido	Componentes del Control Interno
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 Confeción del mapa estratégico y los posibles escenarios.	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Tabla 2.4. Tercera Etapa de la metodología de Rodríguez Milián (2020)

Fuente ( Rodríguez, M. G. J., 2020)

Se procede en la determinación de los Factores Claves de éxito. Para ello se elabora la siguiente Guía de Preguntas basada en la revisión bibliográfica.

- ¿Cuáles serían los factores claves?
- ¿Cuál es el objetivo fundamental que tiene la institución financiera?
- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la Sucursal del BPA de Cárdenas?
- ¿Cuáles son los servicios que deciden el funcionamiento de la Sucursal del BPA de Cárdenas?
- ¿Qué fenómenos del entorno pueden incidir favorablemente o no en el cumplimiento de la Misión de la entidad?

Entonces se determina el problema estratégico y su solución. Con ese fin se llevará a cabo la Guía de Preguntas que se presenta a continuación, basada en la revisión bibliográfica.

- ¿Qué tipo de estrategia se debe tomar según la matriz DAFO elaborada con anterioridad?
- ¿Qué objetivos de la entidad se incumplen?
- ¿En qué se debe mejorar para cumplir con la Misión de la Sucursal?
- ¿Qué medidas y pasos hay que tomar para cumplir con los objetivos propuestos a partir de esta metodología?

- ¿Se le puede dar solución a los problemas detectados en la investigación?  
¿Cómo?

Seguidamente se determinan los 3 escenarios posibles para la Planeación Estratégica, (Positivo, Intermedio, Negativo), utilizando la escala de color verde, amarillo y rojo respectivamente, según la metodología de Rodríguez Milián (2020). Con este fin se propone, mediante la revisión bibliográfica, la siguiente Guía de Preguntas:

Positivo u Optimista:

- ¿De suceder que se elimine el bloqueo de Estados Unidos hacia nuestro país, en qué beneficiaría la Institución Financiera?
- ¿De suceder que el municipio de Cárdenas pase a ser municipio cabecera de la provincia, en qué nos beneficiaría?
- ¿Si el peso cubano (CUP) toma valor en el mercado monetario internacional, que ventajas traería?
- ¿Si Cuba llegara a denominarse potencia económica en el mundo, qué papel jugaría la Institución Financiera?

Intermedio o Normal:

- ¿De cumplirse todas las condiciones como quedaría la Planeación Estratégica?
- ¿De suceder una estabilidad económica en el país cómo serían los resultados?
- ¿De mantenerse la actual gestión gubernamental cómo estaría la entidad?
- ¿Si las tasas de interés y el valor del peso cubano(CUP) no varían, qué significaría para la Institución Financiera?

Negativo o Pesimista:

- ¿Qué pasaría en el peor escenario posible?
- ¿De suceder el peor escenario posible, como serían los resultados de la Planeación Estratégica?
- ¿Qué pasaría si hay una situación de Epidemia?
- ¿Qué pasaría si hay un evento meteorológico, o desastre natural?

Se termina el ejercicio con la elaboración del Mapa Estratégico (Quesada, R., 2016), se presenta un ejemplo con las 4 perspectivas, para su posterior completado, a continuación:

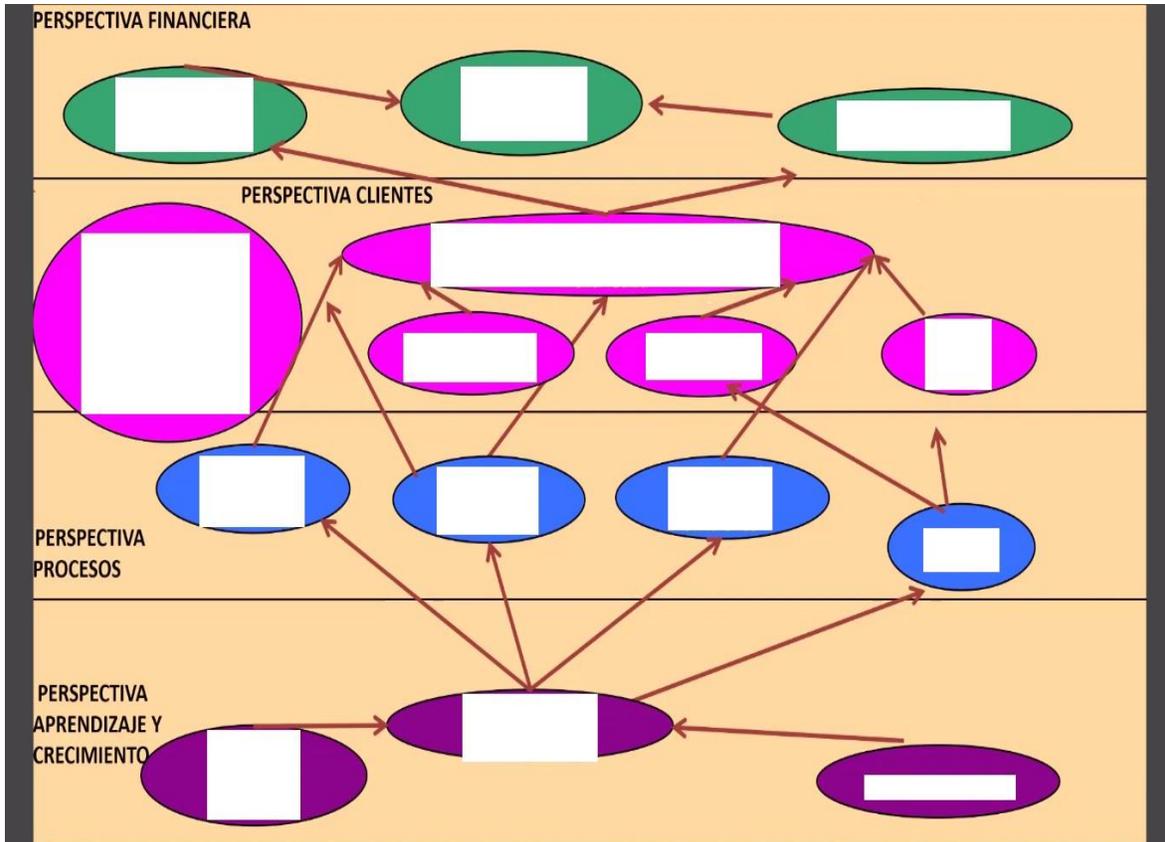


Figura 2.4. Mapa Estratégico

Fuente: ( Rodríguez, M. G. J., 2020)

Para terminar, el Consejo de Dirección se encarga del Perfeccionamiento Continuo, de ir monitoreando a través de la supervisión y monitoreo, a través de un Control Estratégico, Aprendizaje y Perfeccionamiento Continuo; valiéndose de las herramientas, semáforo de los indicadores del CMI y el Mapa de Riesgo a nivel de empresa. A partir de ir gestionando los riesgos que ponen en peligro las actividades y verificando el cumplimiento de los indicadores que se trazaron para medir la eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada en el cumplimiento de la estrategia trazada.

Cuarta Etapa: Perfeccionamiento Continuo de la Estrategia

Nivel de Dirección

Cuarto Paso: Supervisión y monitoreo.

Etapas	Niveles	Pasos	Contenido	Componentes del Control Interno
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

Tabla 2.5. Cuarta Etapa de la Metodología de Rodríguez Milián (2020)

Fuente: (Rodríguez, M. G. J., 2020)

Para concluir se ha podido apreciar que en cada una de las Etapas está presente al menos uno de los componentes del control interno y los 5 componentes están presentes en toda la metodología.

## **Conclusiones**

- 1- La compilación de aspectos teóricos corroboró la importancia de profundizar en estos temas vitales para la Institución, porque la estrategia es su pilar fundamental y necesita de control para que se lleve a cabo con eficacia y eficiencia.
- 2- La caracterización de la empresa permitió identificar las deficiencias en cuanto a la materia investigada en la entidad, lo cual posibilitó diagnosticar la falta de vínculo existente entre el plan estratégico al control interno, así como en la utilización de estos componentes por separado.
- 3- La descripción detallada de la metodología propuesta que integra la planeación estratégica al control interno con un enfoque sistémico de gestión de riesgos realizando aportes en la definición de un grupo de preguntas para la correcta elaboración de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores.

## **Recomendaciones**

A partir de la investigación realizada, se recomienda:

- 1- Elaborar un plan de acción que contribuya a crear las condiciones que faltan en la Sucursal objeto de estudio para aplicar de forma consecuente la metodología aprobada.
- 2- Someter la metodología a la dirección provincial del BPA para su aplicación en otras sucursales de la provincia.

## Bibliografía

- 4 técnicas de lluvias de ideas para equipos ganadores. (2021). Retrieved from <https://lucidspark.com/es/blog/4-tecnicas-de-lluvias-de-ideas-para-equipos-ganadores>
- Barreiro-, W. M. M.-Z. T. Y. G.-P. M. I. D.-C. I. M., y Cedeño. (4, octubre 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dom. Cien., 4*, 206-240.
- Bolaños, A. R. (2011). El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60? *Revista CONFIN Habana*, 1-7.
- Castellanos, M. E. L., y Dinza, D. R. (2019). *Propuesta de metodología para la Implementación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos*. Paper presented at the XIV Congreso Internacional CUBAGUA 2019, X Seminario Internacional del Uso Integral del Agua.
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) II. (2004). Enterprise Risk Management. Integrated Framework. Executive Summary.
- Costa, C. D., J; Hernández, J; Leiva, Ana M<sup>a</sup>; Verdú, F. (2003). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).
- Crespo, M. E. R., Sierra, N. F., Cervera, M. G., y García, R. S. (2013). Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial. *Revista Avances*, 15(1), 35.
- Gómez-Selemeneva, D., Blanco, B. y Conde, J.R. (2013). *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1, 2.
- González, R. S., Lorenzo, P. V., Andino, A. O., y Silva., E. N. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62
- Guía de Planificación Estratégica. (Junio 2012).
- Hernandez, M. R. (mayo 2018). Matriz FODA herramienta para la estrategia.

- HONTALVILLA-GERICÓ, A., LADO-SESTAYO, R., y VIVEL-BÚA, M. (2018). Sector hotelero español y riesgos financieros: un análisis de Meliá Hotels International S.A. *Espacios*, 39(06), 26.
- James A.F, S. 1996. *Administración*. Vol. Sexta Edición.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2018). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Edición en español)*. Valletta Ediciones SRL. Isbn-13:7978-9507434174. Barcelona.
- Koprinarov, B. (2005). *El riesgo empresarial y su gestión. Conferencia*. . Universidad de Burgas, Bulgaria. [www.analitica.com/va/economia/opinion/5753437](http://www.analitica.com/va/economia/opinion/5753437).
- Landman, P. (2011) Revenue Management. HotelScienz by Xotels. Recuperado de: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/ebook-revenue-management>.
- Lluvia de Ideas\_Qué es, como hacerla, técnicas de brainstorming, ejemplos y más. (2020). Retrieved from <https://coworkingfy.com//lluvia-de-ideas/>
- López, S. C. (2018). El Concepto de Riesgo. *Recursos Naturales y Sociedad*, 4(1), 32-52.
- Meléndrez., E. H. (2009). *Modelo sistémico de auditoría interna con enfoque de riesgo*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Contables y Financieras), Universidad de Camagüey Sancti Spíritus.
- PCC. (2017). *Conceptualización del Modelo Económico Y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de La Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*.
- Quesada, R. (2016) 4.1 ¿Cómo hacer un Mapa Estratégico? Plan Estratégico, Fase II Paso 1: Desarrollo del Mapa Estratégico. ISOSCORECARD. Recuperado de: <https://isoscocard.wordpress.com/2016/11/20/4-1-plan-estrategico-fase-ii-paso-1-desarrollo-del-mapa-estrategico/>
- Quijano, R. C. M., Nuñez-Patiño, M. A., y Martins, I. (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Colombia: Editorial EAFIT.
- RESOLUCION No. 60/11, Gaceta Oficial Extraordinaria, No.013 Stat. 39-50 (2011).

- Rodríguez. GJ (2013). Planeación estratégica y control interno. Octubre/2013.Libro Electrónico. ISBN-978959-07-1878-6
- Rodríguez, M. G. J. (2020). Se pueden gestionar los riesgos financieros y empresariales.
- Rodríguez, M. G. J. (2021). Control Interno COSO ERM y la Resolución.
- Selemeneva, D. G., Camping, B. B., y Camilo, J. R. C. (2013). El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2).
- Talancón, H. P. (septiembre 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.
- Zapata, M. I. B., y Brito, A. E. P. (2013). La Planeación Estratégica. Un pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*.

## Anexos

No.	Área o Actividad	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas.	Medidas Aplicadas.	Responsable	Ejecutante
I	Dirección	Deficiente identificación y evaluación de los riesgos en las áreas (Sucursal y Caja de Ahorro).	Violaciones, indisciplinas, irregularidades, infracciones, delitos, y hechos de corrupción.	1. Comprobar la actualización del Plan de Prevención de Riesgos, sin medidas funcionales de acuerdo a la Resolución 60/11 de la C.G.R con las vulnerabilidades propias de la Sucursal y Caja de Ahorro que tutela.	Director	comercial
I	Comercial	Deficiente medidas de seguridad de las Tarjetas Magnéticas y NIP	Apropiación indebida de tarjetas y pines con la intención de cobrar el efectivo.	5. Comprobar mediante la observancia si quedan guardados bajo llave las tarjetas magnéticas y los NIP al levantarse o terminar la jornada laboral por los especialistas designados respectivamente.	Gerente Comercial	Contador
I	Efectivo	Insuficiente identificación de clientes y/o	Apropiación indebida del efectivo depositado en cuenta y	6. Verificar mediante la observancia en el área de Caja y Comercial si se solicitan los documentos de	Gerente Efectivo	Comercial

		documentos para tramitar las operaciones.	responsabilidad bancaria al no identificar correctamente al cliente	identificación para tramitar las operaciones bancarias y se entrega comprobantes al cliente, después de las operaciones tramitadas.		
I	Contabilidad	Deficiente seguimiento y control de los AFT en la Sucursal y Caja de Ahorro, actualización de las Actas de Responsabilidad y de aquellos medios enviados a reparar a la D. Prov.	Pérdida o sustracción de medios, (AFT) y/o accesorios de las PC que pueden ser apropiados por personas con fines de lucro afectando la institución bancaria.	9. Comprobar si se encuentran realizadas las revisiones del 10 % de los medios de la sucursal y Caja de Ahorro y si existe evidencia documental de las conciliaciones con la D. Prov. de aquellos medios que se encuentran enviados a reparar. Evaluar la actualización de las Actas de Responsabilidad de los AFT en las áreas de la Sucursal y Caja de Ahorro.	Gerente Contabilidad	Comercial

Anexo 1. Plan de Prevención de Riesgos 2021 Sucursal 3492 Cárdenas.

Fuente: Sucursal 3492 Cárdenas, Departamento de Riesgos.