



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis en opción al título de Máster en
Administración de Empresas, mención Dirección

Título: Procedimiento para la gestión de riesgos en los
procesos policiales de la Estación PNR municipal
Matanzas.

AUTOR: Lic. Javier René del Toro Sánchez

TUTOR: Dr. C. Francisco David Ramírez Betancourt



“.....Nunca podremos caminar con nuestros propios pies, mientras no tengamos una tecnología avanzada, basada en una técnica y ciencia propia.....”

Ernesto Ché Guevara

Discurso clausura de la 1ª Asamblea de Producción de la Gran Habana, 24/09/61

Agradecimientos

A nuestro Comandante en jefe por ser ejemplo de lo que significa pensar en el futuro con una previsión extraordinaria.

A nuestros jefes que nos dieron la posibilidad de superarnos en una actividad tan importante para el ejercicio de nuestras funciones.

A mis tutores Dr. C Francisco David Ramírez Betancourt y la MSc. Ana de la Caridad Sánchez García.

A mis consultores y a los Jefes ya jubilados, por su apoyo y criterios para la conformación de la tesis

A mis padres y mi esposa por su influencia positiva en mi superación constante.

Javier René del Toro Sánchez

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Estación PNR del municipio Matanzas, subordinada al Órgano Provincial PNR. Teniendo como **objeto, la gestión de riesgos en los procesos policiales**. Se elaboró un procedimiento de gestión de riesgos que parte de la identificación de los riesgos, evaluación, ejecución de acciones dirigidas a minimizar las causas y condiciones que afectan el cumplimiento de la misión y propician acontecimientos negativos. En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos para la determinación de los fundamentos teóricos-metodológicos, la caracterización y diagnóstico del objeto de estudio y el diseño del procedimiento de gestión de riesgos como son: el análisis síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, la observación, diagrama causa efecto, matriz DAFO, análisis documental, dinámica de grupo; se utilizó para el análisis de las encuestas el paquete estadístico SPSS versión 23.0. Resultado, se determinó que no existe una cultura organizacional relacionada con la gestión de riesgos en los procesos policiales, que no poseen la bibliografía que aborda la importancia del tema, y que no están elaborados procedimientos para gestionarlos acorde con las características, competencias y atribuciones propias de la Policía Pública. No obstante, la matriz DAFO, y el diagrama causa-efecto evidencian reservas de eficiencia y oportunidades para la implementación de un procedimiento de gestión de riesgos ajustado a los procesos policiales que desarrolla la policía pública. El procedimiento propuesto va encaminado a solucionar el problema identificado y su validación será objeto de una investigación posterior.

SUMMARY

The present investigation was carried out in the PNR station of Matanzas municipality, subordinated to the PNR Provincial Body. Having as object, the management of risks in the police processes. A risk management procedure was developed that starts from the identification of risks, evaluation, and execution of actions aimed at minimizing the causes and conditions that affect the fulfillment of the mission and propitiate negative events. In the development of the research, different methods, techniques and instruments were used to determine the theoretical-methodological foundations, the characterization and diagnosis of the object of study and the design of the risk management procedure such as: analysis synthesis, induction- deduction, historical-logical, observation, diagram causes effect, SWOT matrix, documentary analysis, group dynamics; The statistical package SPSS version 23.0 was used to analyze the surveys. Result, it was determined that there is no organizational culture related to risk management in the police processes, that do not have the bibliography that addresses the importance of the subject, and that procedures are not elaborated to manage them according to the characteristics, competences and attributions of the Public Police. However, the SWOT matrix and the cause-effect diagram show efficiency reserves and opportunities for the implementation of a risk management procedure adjusted to the police processes developed by the public police. The proposed procedure is aimed at solving the identified problem and its validation will be the subject of a subsequent investigation.

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I. Fundamentos teórico- metodológicos, que sustentan el procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas.	10-34
I.1 Introducción al Capítulo 1	10
I.2 Definición de Riesgo y su clasificación	11
I.2.1 Clasificación de los riesgos.	11
I.3 Antecedentes de la gestión de riesgos.	13
I.4 Gestión de riesgos	17
I.5 Los procesos de trabajo y clasificación.	20
I.5.1 Clasificación de proceso	21
I.6 La mejora continua de procesos	23
I.7 Organismos y normas internacionales que sustentan el enfoque a proceso y la gestión de riesgos.	24
I.8 La gestión de riesgos en Cuba.	26
I.9 Experiencias a nivel internacional de la gestión de riesgos en los Cuerpos Policiales.	28
I.10 Aplicación de la gestión de riesgos en el MININT y en la DGPNR.	32
I.11 Concepto del procedimiento de gestión de riesgos en la PNR municipal Matanzas.	33
Conclusiones parciales	33
CAPÍTULO II. Diagnóstico de los antecedentes y el estado actual de la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas en el periodo 2017-2019.	35-49

II.1 Introducción al segundo capítulo.	35
II.2 Caracterización de la Estación de la Estación PNR del municipio Matanzas.	35
II. 3 Estado actual y diagnóstico de la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas.	39
II.3.1 Objetivo del diagnóstico.	40
II.3.2 Técnicas para el diagnóstico.	41
II.4 Resultados del diagnóstico sobre la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas.	43
Conclusiones parciales.	49
CAPITULO III Descripción del procedimiento para la gestión de riesgos en los procesos policiales en la Estación PNR municipal de Matanzas.	51-79
III.1 Introducción al tercer capítulo.	51
III.2 Objetivos del procedimiento.	51
III.3 Componentes teóricos, metodológicos y funcionales del procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales en la Estación PNR municipal Matanzas.	51
III.4 Principios de la gestión de riesgos en los procesos policiales.	52
III.5 Beneficios de la aplicación del Procedimiento de Gestión de Riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas.	53
III.6 Contribución a la actividad policial de la aplicación del procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales.	53
III.7 Esquema del Procedimiento de gestión de riesgos en la Estación PNR municipal Matanzas.	54
III.8 Etapas del Procedimiento de Gestión de Riesgos en los	54

Procesos Policiales.	
III.8.1 Etapa número 1 del procedimiento	55
III.8.2 Etapa número 2 del procedimiento	63
III.8.3 Etapa número 3 del procedimiento	64
III.8.3.1 Ambiente de Control	64
III.8.3.2 Prevención de Riesgos	68
III.8.3.3 Actividades de Control	71
III.8.3.4 Supervisión y Monitoreo	74
III.8.3.5 Información y comunicación	78
Conclusiones parciales	79
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Bibliografía	82

Introducción

Las organizaciones actuales se encuentran en constante cambio, siendo la gestión de sus riesgos uno de los problemas fundamentales, porque cuando ocurren afectan el desempeño de la organización, impidiendo el cumplimiento de la misión y los objetivos trazados para un período, es por ello que se han venido desarrollando de una u otra forma estrategias, programas, metodologías y planes, que tienden a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr, de la manera más eficiente, el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

El tratamiento a dicho tema parte del conocimiento y experiencias adquiridas en la práctica organizacional, dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persiguen, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de sus recursos.

En los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del PCC para el período 2016-2021, en el nro. I Modelo de Gestión Económica, en el acápite 8 plantea... continuar otorgando gradualmente con precisión los límites sobre la base del rigor en el diseño y aplicación del sistema de control interno, así como mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia, así como evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto...

El Lineamiento nro. XIII sobre el perfeccionamiento del Sistema de Dirección en el acápite 260, expresa..."continuar el perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión de las unidades presupuestadas, adecuándolo a sus características funcionales y organizativas".

La gestión de riesgos forma parte de la concepción del estado cubano, expresada en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, que establecen las Normas para el Control Interno.

El enfoque es de mejoramiento continuo, a partir de la implementación de un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar

los riesgos, para prevenir que ocurran sucesos que pudieran afectar el funcionamiento, el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión.

Concibe que cada organismo implante dicho sistema, lo armonice y auto-controle de forma sistemática, de acuerdo con su misión, visión, objetivos, características, competencias y atribuciones.

Refiere que la gestión y prevención de riesgos establece las bases para la identificación y análisis de estos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos, por procesos, actividades y operaciones, para definir el modo en que habrán de gestionarse.

En el Ministerio del Interior existen dos normativas que se presumen están encaminadas a la gestión de riesgos:

- La Orden 18/2013 del Ministro del Interior, estableció el Sistema de Trabajo para la prevención y protección interna en el MININT, con el objetivo de preservar las fuerzas y recursos, de la actividad enemiga, la corrupción y otros procesos nocivos y contribuir a la vigilancia revolucionaria en un ambiente preventivo, educativo y profiláctico, así como la detección y alerta oportuna de condiciones y fisuras que afectan el cumplimiento de los procesos de trabajo que atentan contra el cumplimiento de las misiones.
- El Jefe DGPNR en su Instrucción 19/2013 organiza el sistema y grupo de trabajo para la prevención y protección interna en el Sistema de Policía, donde se orienta de manera general a lograr una evaluación integral, colegiada y sistemática en interés de alcanzar mayor efectividad en el enfrentamiento a las actividades subversivas y delictivas que los puedan afectar.

En el análisis realizado de las normativas anteriormente expuestas, constatamos que no se conciben las particularidades para su implementación en el contexto de los procesos de trabajo de la policía pública, existiendo vacíos de procedimientos que repercuten en diversas interpretaciones sobre el tema.

Las normas de funcionamiento de las Estaciones PNR, Orden 13/2004 del VMP se pusieron en vigor por un año, vencidas desde el 2005 y las principales

regulaciones de los procesos policiales, no recogen procedimientos para la gestión de los riesgos: investigación del delito, procesamiento de los autores, descubrimiento y trabajo comunitario, vigilancia y patrullaje.

Situación problemática:

1. Existe una exigencia del MININT, la DGPNR y la Jefatura de Matanzas de implementar las normas del Control Interno, pero no brindan los procedimientos para aplicarla en el contexto de los procesos policiales, existiendo antecedentes de ocurrencia de sucesos negativos de manera repetitiva, con el respectivo daño a la imagen de la Institución y a la conducta de los combatientes.
2. En la PNR no existe cultura organizacional relacionada con la gestión de riesgos en los procesos policiales; su identificación y tratamiento se realiza a partir de la interpretación o experiencias de los Jefes.
3. Es insuficiente el conocimiento de la bibliografía que aborda la importancia de la gestión de riesgos en las organizaciones.

A partir de los problemas detectados desde la práctica profesional y en consonancia con la situación descrita anteriormente, se define como **problema científico** de la investigación:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la Gestión de Riesgos en los Procesos Policiales de la Estación PNR municipal de Matanzas?

Objeto de estudio: La gestión de riesgos en los procesos policiales.

Campo de acción: Los procesos policiales en la Estación PNR municipal Matanzas.

Campo temporal: 2017-2019

Campo espacial: Áreas de trabajo de la PNR municipal de Matanzas.

Establecido la relación existente entre el problema científico, el objeto de estudio y el campo de acción se plantea la siguiente **hipótesis de investigación:**

Si se diseña un procedimiento para la gestión de riesgos en la Estación PNR del municipio Matanzas es posible minimizar la ocurrencia de estos.

La presente investigación tiene como **objetivo general**:

Diseñar un Procedimiento de Gestión de Riesgos en los Procesos Policiales de la Estación PNR del municipio Matanzas.

Para dar cumplimiento a este objetivo general se enunciaron los siguientes **objetivos específicos**:

- Determinar los fundamentos teóricos, metodológicos, normativos y funcionales que sustentan el procedimiento de Gestión de Riesgos en los Procesos Policiales en la Estación PNR del municipio Matanzas.
- Caracterizar la Estación de la PNR del municipio Matanzas y diagnosticar el estado actual de la gestión riesgos en los procesos policiales en el periodo 2017-2019.
- Describir el procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR del municipio Matanzas basado en componentes teóricos, metodológicos y funcionales.

La investigación se basa en la necesidad de resolver el problema existente relacionado con la falta de un procedimiento que contextualice la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas.

Esta investigación tributa a las Ciencias Técnicas, en la temática del Sistema de Dirección.

Tiene importancia porque diagnostica la situación actual y proyecta la solución a través de un procedimiento de gestión adecuado a las características, funciones y atribuciones de la Estación PNR del municipio Matanzas, que permite desarrollar acciones con enfoque participativo de Jefes y ejecutores en la prevención de los riesgos en los procesos policiales claves, que conlleven al mejoramiento continuo.

Es un tema de actualidad porque responde a la concepción estatal y de la institución sobre la implementación de las normas de Control Interno en los

procesos de trabajo y actividades con un enfoque sistémico y participativo de Jefes y ejecutores.

La aplicación del Procedimiento de Gestión de Riesgos en los Procesos Policiales de la Estación PNR del municipio Matanzas, permitirá:

- Aplicar acciones de carácter ético - moral, técnico-organizativos y de control.
- Desarrollar el enfoque sistémico y participativo de Jefes y ejecutores, desde la identificación de problemas y posibles manifestaciones negativas hasta el análisis de sus causas y consecuencias.
- Crear un ambiente de control que conlleva a la prevención, facilita el seguimiento y el control de lo establecido.
- Contribuir a la eliminación de las actuaciones contrarias a la ética policial y a la formación de una cultura en función de la gestión de riesgos en los procesos policiales.
- Facilitar que el plan de prevención de riesgos que se conciba por áreas o actividades de los procesos policiales claves, esté encaminado a sustentar y fortalecer el funcionamiento con mayor integralidad.
- Concebir un ciclo por cada uno de los riesgos identificados contribuyendo a minimizar las manifestaciones negativas.

La investigación constituye un **aporte teórico** para la PNR porque contextualiza y aporta conceptos relacionados con gestión de riesgos en los procesos policiales, se diseña un procedimiento para su implementación atemperado a las características propias de la Estación PNR del municipio Matanzas.

En el orden **práctico**, el trabajo contribuye a elevar la participación colectiva en la gestión de los riesgos en los procesos policiales y sirve de base para el perfeccionamiento del sistema de dirección de la Estación PNR del municipio Matanzas y su concepción puede generalizarse al resto de las estaciones de la provincia.

Desde el punto de vista **metodológico** dota a los Jefes de una herramienta que le sirve de guía para gestionar los riesgos que se corresponde con las características, competencias y atribuciones propias y le brinda a la jefatura de la Estación estandarizar los pasos de su implementación.

El tema **tiene novedad** porque por primera vez se aborda desde una perspectiva científica este tema en la PNR de la provincia, encaminado a gestionar los riesgos en procesos policiales claves; se formulan los procedimientos de cómo hacerlo, por cada uno de los riesgos identificados contribuyendo a minimizar los acontecimientos negativos.

En la búsqueda de información **no se encontraron investigaciones precedentes** sobre el tema en la policía.

La **factibilidad** de la investigación está dada por la voluntad ministerial de desarrollar la prevención interna, la Jefatura PNR y en particular de la Estación Matanzas está necesitada de buscar solución a los problemas que se presentan de manera reiterada en el funcionamiento de los procesos policiales claves.

Se proyecta como estrategia la **investigación-acción-participación**, donde el investigador está involucrado como miembro activo durante el diagnóstico y elaboración del procedimiento de gestión de riesgos.

En la realización de la investigación se aplicarán diferentes métodos, técnicas e instrumentos que se enuncian a continuación:

Nivel Teórico:

- **Análisis-Síntesis:** Permite la interpretación de la información documental revisada, la determinación de los principales criterios y tendencias en la gestión de riesgos, en el mundo, en Cuba y en el MININT, facilitando arribar a conclusiones por parte del autor.
- **Inducción-deducción:** Facilita a través de los objetivos específicos planteados, estructurar de forma lógica el conocimiento científico del tema que se investiga y corroborar la propuesta.

- **Histórico-Lógico:** Será utilizado en el estudio que se realiza de las regularidades y características del Procedimiento de Gestión de riesgos en los procesos policiales de la PNR municipal Matanzas.

Nivel Empírico.

- **Observación:** Se empleará durante la investigación para distinguir el dominio de los documentos rectores y como se gestionan los riesgos en los procesos policiales.
- **Criterio de expertos:** Este método se aplicará con el objetivo de conocer sus opiniones acerca de la utilidad de la aplicación del procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR del municipio Matanzas.
- **Análisis documental:** Se realizará a la documentación de los procesos policiales y a los de la Jefatura PNR, para determinar cómo se manifiesta la gestión de riesgos en los procesos policiales.
- **Matriz DAFO:** Es una conocida y eficaz herramienta estratégica, que permite realizar un diagnóstico general, tener información fiable y argumentos para poder tomar las mejores decisiones, incluyendo la prevención o minimización de los riesgos potenciales y reales. Identifica las oportunidades como las amenazas, así como las fortalezas y debilidades.
- **Método Dephi:** para ponderar la DAFO y determinar los elementos que más influyen en la gestión de riesgo.
- **Dinámica de Grupo:** Se le aplicará a los Jefes que atienden los procesos policiales de la Estación, con el fin de determinar las principales formas de manifestarse los riesgos policiales.
- **Diagrama Causa – Efecto:** Para determinar la causa-efecto del problema existente.

Nivel Estadístico.

- **Análisis Porcentual:** Se utilizará en el análisis de los criterios emitidos y recogidos en las encuestas.
- **Estadística Descriptiva y Exploratoria:** Tabla de frecuencias, gráficas de barras y de pastel, estadígrafos (moda, mediana y moda).

El análisis de los datos se procesarán mediante el Paquete Estadístico SPSS, versión 23.0.

Instrumentos:

- **Encuestas:** Se aplicarán a integrantes de la jefatura de la Estación PNR y especialistas con experiencia en los diferentes procesos de trabajo, con el objetivo de diagnosticar los factores internos y externos que obstaculizan o favorecen la Gestión de Riesgos en los Procesos Policiales de la PNR municipal Matanzas.
- **Entrevistas:** Se realizarán a los Jefes de la Estación PNR municipal Matanzas, y especialistas de la PNR, lo que permitirá profundizar en el diagnóstico de la gestión de riesgos en los procesos policiales en el municipio.

Diseño muestral:

Se tomará como universo de población: el Jefe de Estación PNR del municipio, a los **2** segundos Jefes de Estación PNR municipal Matanzas, a los **4** primeros oficiales que fungen al frente de las áreas, por el papel que juegan en el diagnóstico, y posterior implementación del procedimiento de Gestión de Riesgos, lo que conllevó a trabajar con el **100%** de la población, dado que todos están directamente implicados en el objeto de estudio.

Estructura de la tesis

Capítulo I: Fundamentos teórico-metodológicos, que sustentan el Procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR del municipio Matanzas.

Capítulo II: Diagnostico de los antecedentes y estado actual de la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR del municipio Matanzas periodos 2017-2019.

Capítulo III: Diseño de un procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR del municipio Matanzas basado en componentes teóricos, metodológicos y funcionales.

Capítulo I. Fundamentos teórico-metodológicos, que sustentan el procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas

I.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza un análisis bibliográfico que permite el conocimiento y consenso de los aspectos principales relacionados con la Gestión de Riesgos, entre los que se encuentran conceptos, procedimientos, normas y enfoques que permiten contar con un soporte teórico-metodológico capaz de dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

En el hilo conductor, desarrollado en la presente investigación, fue el estudio crítico sobre el estado del arte y de la práctica en temas referentes a la mejora que produce en los procesos de trabajo la gestión de riesgos como herramienta útil, para evitar acontecimientos¹ negativos.

En este capítulo se aborda:

1. La definición de riesgo y su clasificación.
2. Antecedentes de la gestión de riesgos.
3. Gestión de Riesgos.
4. Los procesos de trabajo y clasificación.
5. La mejora continua de procesos
6. Organismos internacionales que sustentan la gestión de riesgos.
7. La gestión de riesgos en Cuba.
8. Experiencias a nivel internacional de la gestión de riesgos en los Cuerpos Policiales.
9. Aplicación de la gestión de riesgos en el MININT y en la DGPNR.

¹ *Termino definido por la Resolución 60/2011 de la Controlaría General de la República. Publicada en la Gaceta Oficial en marzo del 2011.*
Quirós

10. Concepto del procedimiento de gestión de riesgos en la PNR municipal Matanzas.

I.2 Definición de Riesgo y su clasificación

En la bibliografía consultada existen varios criterios de diferentes autores acerca de la definición de riesgo:

- Serer (2001)² y Quirós (2003)³ coinciden en que es la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden alterar el desarrollo normal de un acontecimiento, produciendo un daño.
- Echemendía⁴ (2011) describe el riesgo como la posibilidad de perder algo o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso y define que es una actividad que puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo.
- La Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba - vigente- que establece las normas del control Interno, lo define como la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. Refiere que el riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

En el anexo 1, se muestran los conceptos de diferentes fuentes consultadas acerca de "Riesgo".

I.2.1 Clasificación de los riesgos

La ISO 9001:2015, establece en el apartado 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto, que se deben de determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afecten a su

² Serer F.G. *Una polémica sobre la normalidad del delito*. 2003. Universidad Politécnica de Cataluña: Cataluña,

³ Barriola B. d., *Una polémica sobre la normalidad del delito*. 2003.

⁴ Echemendía Tocabens, M.B., *Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones*. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 2011. 49 no.3.

capacidad para lograr los resultados previstos, evidenciándose que incluye el riesgo y a pesar de no estar explícitamente en la norma se puede asumir que la clasificación de los mismos se realiza en internos y externos a la organización, ya que el análisis de la organización lo realizan basándose en estos elementos.

También en la ISO 31000:2009 Gestión del Riesgo-Principios y Directrices, en el apartado 4.3.1 Comprensión de la organización y de su contexto, establece que antes de iniciar el diseño e implementación del marco de trabajo de la gestión de riesgo es importante entender el contexto externo e interno de la organización.

Ambos pueden influir en el diseño del marco de trabajo, evidenciándose que aquí se puede dar la aparición de riesgos cuando se realice el análisis del entorno, por lo que se puede tomar como clasificación de los riesgos según lo que expresa la Norma, en internos y externos a pesar de que no se encuentra explícitamente.

En la literatura consultada encontramos que también existen otras clasificaciones de riesgo según Mejí⁵ (2006): riesgos tecnológicos, laborales, operativos y estratégicos.

Según Santana (2010)⁶ expresa que:

1. Los riesgos de calidad son los que inciden negativamente en el comportamiento de las características de calidad del producto y/o servicio.
2. Los riesgos de seguridad y salud en el trabajo son todos aquellos que perjudican a los trabajadores y a las partes interesadas de la organización.
3. Los riesgos de control interno son todos los que afecten el cumplimiento de los objetivos de la organización y que atenten contra la preservación del patrimonio y bienes materiales de la entidad.

Se obtienen a través de los resultados de supervisiones y controles, auditorías y de las guías nacionales de comprobación de control interno.

La NC 14001:2004 define los riesgos medioambientales como los aspectos ambientales, los cuales atentan contra el desempeño ambiental de la

⁵ Mejí Quijano, R.C., *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006: p. 37-39. ⁶ Santana, P., Kenia; *Diseño y aplicación de un modelo de gestión integrado calidad, ambiente, salud y Seguridad*. . 2010, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Cuba. p. 192.

organización. Se identifican sobre mediciones, controles operacionales y diagnósticos medioambientales.

En seis fuentes consultadas coinciden en tener en cuenta la clasificación de los riesgos según el análisis interno y externo de la organización y solamente dos tiene en cuenta las funciones de calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo, y control interno, por lo que teniendo esto como base se toma la clasificación de los riesgos en internos y externos, pues es un enfoque más abarcador, pero se tiene en cuenta dentro de esta clasificación las funciones de calidad, medio ambiente, control interno y seguridad y salud del trabajo.

La Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, 2011, clasifica a los riesgos teniendo en cuenta los factores externos en los que incluyen los económicos-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y factores internos en los que incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

I.3 Antecedentes de la gestión de riesgos

En el análisis bibliográfico apreciamos que los riesgos han estado presentes en el pensamiento de los hombres desde que aparecen las primeras escrituras, aun cuando no eran llamados de esta manera; unos se referían a accidentes, enfermedades y otros a cuentas públicas.

En el 2009 Rivero Bolaños⁷, hace referencia que en el Deuteronomio (Antiguo Testamento) Cap. 22 Ver. 8 aparece lo que podemos denominar como una de las primeras recomendaciones asociada a los riesgos:

“...Cuando edifiques casa nueva harás pretil a tu terrado, para que no eches culpa de sangre sobre tu casa, sí de él cayere alguno...”

⁷ Rivero Bolaños Ariamna. *Antecedentes y evolución del Control Interno y su desarrollo en Cuba*, editado en Internet ariamna@fcf.uh.cu. septiembre de 2010

También describe que los filósofos de la antigüedad Platón y Plutarco, describen los riesgos de las enfermedades que sufren los trabajadores de las minas, sobre todo las de extracción de Azufre y posteriormente Hipócrates y Galeno estudian y describen la patología del Plomo.

Refiere que en el auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del medio oriente, aparece asociado al riesgo el enfoque de control sobre la contabilidad, con la partida simple, porque los sistemas de anotaciones eran sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones; cada individuo podía ejercer su propio control.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Paccioli, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

En otro orden Castellanos⁸ (2007); expresa que en el mundo moderno la gestión del riesgo se ha considerado que se pueden disminuir las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos y que no son simplemente peligros que evitar, sino que en muchos casos, son oportunidades que aprovechar, pues la administración de los mismos está ligada a la creación de valor, Castilla⁹(2014)

La gestión del riesgo puede concebirse como un proceso en el que, a partir de un contexto determinado, en el que se define el alcance y los objetivos, se realiza un ejercicio de apreciación de los riesgos para determinar las acciones de eliminación, reducción, minimización y/o control.

Su apreciación implica, a su vez, una identificación, un análisis y una evaluación, que permite aportar información relevante para establecer el tratamiento oportuno,

⁸ Castellanos, J., *Gestión del Riesgo Empresarial. Qualinet Surlatina Gestión. División Aviación y proyectos Internacionales*, 2007.

⁹ Castilla Zaldívar, J., *Aplicación del procedimiento de Gestión Integrada de Riesgos en la Empresa de Canteras*. 2014.

donde con la apreciación de los mismos las organizaciones pueden configurar sus mapas de riesgos, determinando cuáles de ellos son más críticos, atendiendo a la probabilidad de ocurrencia y a las potenciales consecuencias derivadas de ellos.

El autor Aisa Diez¹⁰ publicó en el 2014 en la revista española “Auditoool” que todas las empresas están sometidas a los efectos de diversos eventos, que denominaremos “oportunidades” y otras veces de carácter negativos respecto a la consecución de los objetivos, en cuyo caso llamaremos “riesgos”.

Estos efectos negativos normalmente resultan inevitables, pues no dependen, en muchas ocasiones, de la voluntad de la empresa, pero se pueden adoptar medidas para prevenir o mitigar los daños, pues eso dependerá de cómo hayamos decidido gestionarlos.

Por consiguiente, lo importante serán las medidas que adoptemos para gestionar, administrar o reducir los riesgos que se puedan presentar.

También Aisa Diez señaló que Suzanne Lagarbe, Jefa de Riesgos del *Royal Bank of Canadá* refirió que “...El riesgo en sí mismo no es malo; lo que es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado, o lo que es lo mismo, que no esté bien comprendido...”

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en la administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Por lo que teniendo en cuenta el Anexo 2 se puede decir que una adecuada gestión del riesgo permite a las organizaciones:

- Mejorar y reducir riesgos operativos, estratégicos, entre otros para la organización.

¹⁰ Jesús Aisa Diez, Ex Subdirector Corporativo de Auditoría Interna de Telefónica S.A., Director de la Revista del Instituto de Auditores Internos de España y colaborador en las evaluaciones de calidad, publicó en la revista española Auditoool, el artículo en I, en el 2014

- Aporta confianza y da seguridad a los órganos de gobierno de una organización.
- Se logra que la incertidumbre se reduzca y se optimicen los resultados y los recursos.
- Contribuye a estar preparados para responder ante situaciones de crisis, reducir sus consecuencias y recuperar la normalidad de las actividades principales en el menor tiempo posible, de forma que la continuidad de la organización no se vea comprometida.
- Organizaciones más conscientes de la realidad, consiguen una mejora en la toma de decisiones, sistematizándola y llevándola a cabo según la mejor información disponible.

Se puede concluir que la gestión de riesgos es un proceso interactivo que parte de un conjunto de actividades de prevención como la identificación, análisis y evaluación de los mismos, toma de decisiones en las acciones para impedir, eliminar, reducir y controlar los efectos que afectan a los procesos y al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Siendo importante que desde la planeación estratégica se incluya la administración de los riesgos, propiciando una mejor organización de las tareas o actividades a realizar y utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

La gestión de riesgos tienen su expresión más ampliamente difundida en las tres familias de normas internacionales (adoptadas en Cuba) NC-ISO 9001, NC-ISO 14000 y NC 18000.

Además, debe lograrse la integración de todas las acciones en los procesos, para ello debe tenerse en cuenta lo planteado en la ISO 9001:2015.

La administración del riesgo puede ser aplicada a diferentes niveles en la organización, tanto en el nivel estratégico como en el nivel táctico y en el

operacional, específicamente áreas reconocidas de riesgo, para asesorar la toma de decisiones según Castilla¹¹ (2014)

La Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República define que cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107.

Sin embargo, la posible complejidad no excusa de que un campo como la Policía pública no cuente con un cuerpo teórico sobre el concepto y la medición del riesgo, al menos para los contextos u objetos más comunes, en las cuestiones referidas tanto al contexto interno como externo y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas para la determinación de los riesgos y oportunidades de mejora con el objetivo de minimizar los acontecimientos negativos que ocurren en los procesos policiales.

1.4 Gestión de Riesgos

El avance en este campo ha dado origen a la gestión del riesgo en todos sus momentos, con amplitud de actores y como parte integrante del propio desarrollo sostenible de países, comunidades, localidades, regiones y organizaciones.

La gestión de los riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Es una “exigencia técnica” que se verá cada vez más solicitada en las organizaciones. Las empresas pueden ver en esta exigencia una oportunidad para desarrollar capacidades que le permitan emprender una gestión sostenible desde todo punto de vista de: calidad, ambiente, seguridad, responsabilidad social, salud y negocios, permitiendo la identificación, análisis, evaluación y control de los

¹¹ Castilla Zaldívar, J., *Aplicación del procedimiento de Gestión Integrada de Riesgos en la Empresa de Canteras*. 2014. .

eventos o sucesos no deseados que pudieran ocurrir con el propósito de lograr su mitigación o eliminación.

La Gestión de Riesgos, según Chambi¹² 2012, refiere que es la que unifica los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, la identificación de los mismos es un elemento clave para el logro de un correcto equilibrio, entre tratar de disminuir aquellos impactos que se puedan dar y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades de los beneficios que pudiese traer.

La norma ISO 31000:2009, la Resolución 60/11 del Contraloría General de la República y Chambi (2006), mencionan que se debe realizar un análisis de los riesgos para identificar las causas que los originaron, evaluarlos para darle un nivel de prioridad para su tratamiento y definir indicadores para la toma de decisiones por la dirección.

Por tanto, se puede afirmar que la Gestión de Riesgos es una nueva forma de enfocar las actividades de una organización pues se integran las funciones de: calidad, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, y control interno, que se incluyen en la clasificación dada de los riesgos (internos y externos).

En el análisis de Procedimientos de Gestión de Riesgo, apreciamos que existen diferentes procedimientos para gestionar los riesgos en una entidad, coincidimos con la descrita por varios autores¹³:

- a) Establecer el contexto: es donde tendrá lugar. Debiendo establecerse criterios para evaluar los riesgos y definir la estructura del análisis.
- b) Identificación de los riesgos: se basa en la detección, reconocimiento y descripción de los riesgos a los que está expuesta la organización; es la determinación de lo que puede suceder que la afecte en un determinado contexto.

¹² Dr Pedro Pablo Chambi Condoris. *Gestión Integral de Riesgos Financieros.* <http://docslide.com.br/documents/gestion-integral-de-riesgos-financieros.html>

¹³ Jessica García Hanson y Paola Salazar Escobar *Metodos de administración y evaluación de riesgos, Universidad de Chile 2005 y Arce, J.M.V., El futuro ya fue. Juventud, educación y cultura. 2005*

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación, para ello se utilizan distintas técnicas como entrevistas, cuestionarios entre otros, las que se encuentran presente en las diferentes fuentes consultadas.

Se toma el consenso en grupo para identificar los riesgos, ya que es un método de toma de decisiones basado en valores como la cooperación, la confianza, la honestidad, la creatividad, la igualdad y el respeto que va más allá del concepto de mayoría (votación), ya que reemplaza el liderazgo tradicional por el poder y la responsabilidad, compartidos por todos los participantes del grupo.

c) Análisis de riesgos: se fundamenta en el análisis sistemático para entender la naturaleza del riesgo, identificar las áreas de impacto, las causas o conjunto de circunstancias que tienen lugar para que se produzca, así como sus consecuencias potenciales; siempre en torno a los objetivos organizacionales.

d) Evaluación de riesgos: se basa en determinar los riesgos que requieren tratamiento, teniendo en cuenta los resultados del análisis del riesgo.

Se realiza mediante la comparación del nivel de prioridad del riesgo con parámetros predeterminados, para identificar los que ameritan la mayor atención y la asignación de recursos en la aplicación de medidas de control.

e) Tratamiento de los riesgos: se refiere a la selección e implementación de medidas apropiadas para modificar el riesgo en función del nivel del riesgo permisible en la organización y teniendo en cuenta su alineación con los objetivos y recursos de la misma. Los riesgos se pueden: evitar, reducir la probabilidad o consecuencia, eliminar la fuente, transferir o aceptar los riesgos, entre otras.

f) Revisión y monitoreo: se refiere a evaluar la calidad del proceso de gestión de riesgos, revisando y midiendo periódicamente el cumplimiento, el progreso y las desviaciones con respecto al plan de gestión de riesgo; para garantizar que tanto el diseño como la operación de las medidas de control y el tratamiento sean eficaces y permitan identificar nuevos riesgos que surjan.

- g) La comunicación y consulta: se basa en establecer un diálogo con las partes interesadas ya sean internas o externas, en función de comprender la base sobre la cual se deben tomar las decisiones y las acciones que se requieren.

Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos: proceso, objetivo del proceso, riesgo, causas, descripción y efectos (consecuencias).

En este sistema de gestión de riesgos, es necesario monitorear la eficiencia de todos los pasos del proceso, para una mejora continua. Se considera que cada organización debe desarrollar su propio enfoque sistemático, acorde a sus riesgos y realidades, sobre la ocurrencia de un evento, pero fundamentalmente para evitar perjuicios y minimizar los existentes.

En el proceso de identificación de los riesgos en cualquier tipo de organización, tomando como referencia la ISO 9001:2015, ISO 31000:2009 y Resolución 60/11, es verificar a que proceso se va a realizar la gestión de sus riesgos, ver cuáles son las actividades fundamentales y a esas actividades ver que hechos o eventos tiene asociados que pueden afectar el logro de los objetivos, clasificarlos en riesgos internos y externos, además de definir qué es un riesgo según el centro que se esté trabajando.

Existe un procedimiento propuesto por Martínez¹⁴ (2015) que aborda la necesidad de formación de los miembros que gestionan los riesgos, elemento que se considera de importancia incluirlo en el procedimiento de gestión de riesgos, cuando se crea el Comité de Prevención y Control de Riesgos (CPCR), pues si no tienen una adecuada preparación para la realización de la misma no se gestionan correctamente, es por ello que debe implementarse un Plan de formación.

I.5 Los Procesos y su clasificación

En la bibliografía consultada existen varios criterios acerca de la definición de proceso como colectivo de autores¹⁵, que definen que “un proceso es una

¹⁴ *Matínez Caballero, D., Procedimiento para la Gestión Integrada de Riesgo con Enfoque Prospectivo. 2015.*
¹⁵ *Autores, C.d., La gestión empresarial del riesgo como elemento clave de la excelencia empresarial. 2013.*

secuencia de actividades que produce un resultado dado y que para su obtención puede involucrar a distintas áreas”.

El autor Davenport¹⁶ (1990), uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto”.

Según la Resolución 60/11 define a un proceso como el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.

De los criterios anteriores según la perspectiva de los autores se concluye que un proceso no es más que la sucesión de actividades interrelacionadas entre sí que añaden valor, tendiendo un objetivo común, con el fin de poder satisfacer las necesidades y a su vez generar beneficios a la organización responsable de este, precisándose en su generación recursos materiales y humanos.

I.5.1 Clasificación de proceso

Según Porter, Díaz y Robaina plantean que la clasificación más relevante de los procesos es la que los divide en tres tipos:

- a) **Procesos Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- b) **Procesos Claves:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Además agrega valor al producto que se destina a

¹⁶ Davenport, T.H.y.S., James E, *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. 1990.

dichos clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

- c) **Procesos de Apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

En este sentido Peteiro¹⁷ (2015) refiere que los riesgos deben gestionarse por procesos, porque son los que definen la razón de ser de la organización.

Coincidimos con la descripción expresada anteriormente, pues en la Policía Nacional Revolucionaria se asume dicha clasificación que quedó ratificada en el reordenamiento, puesto en marcha en el año 2013 y que se tienen en cuenta en el perfeccionamiento reiniciado en el año 2017. En la figura 1.1 se muestra el mapa de procesos policiales.

¹⁷ Peteiro, D. R. (11 de junio de 2015). Gestipolis. Obtenido de Gestión por procesos y modelado de procesos: <http://www.gestipolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>

MAPA DE LOS PROCESOS DE POLICIALES

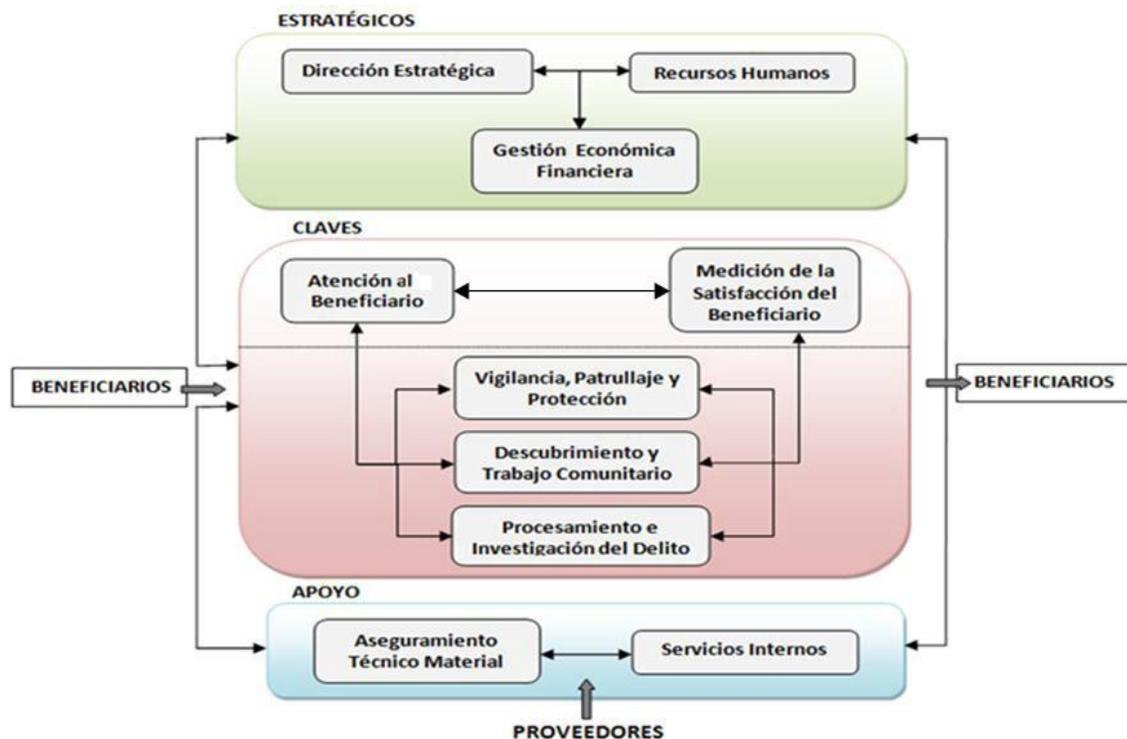


Figura 1.1 Mapa de procesos policiales

Fuente: Elaboración propia.

I.6 Mejora Continua de Procesos

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca, surgiendo a partir de este planteamiento el Mejoramiento Continuo conocido a nivel mundial como Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PHVA (Planificar → Hacer → Verificar → Actuar), el mismo se desarrolla y aplica dentro de la gestión empresarial a través de un gran número de metodologías, procedimientos y modelos con el objetivo de lograr niveles de desempeño superiores en la organización. Deming¹⁸ (1982)

Según Abell. D. (1994), da como concepto del Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida

¹⁸ Deming 1994 *Cómo implantar un Modelo de Calidad. Estrucplan on line, 2010. Volume no 25 parte I, pp2*

por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

En este sentido Juran¹⁹ (2001) coincide que la mejora continua es poder alcanzar un nivel de desempeño más eficiente, que sea superior a cualquier existente, donde el qué cambiar y cómo cambiar dependen del enfoque que se le dé al proceso.

En la Resolución 60/11 se plantea que la mejora continua es la actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad, a su vez la norma ISO 9001: 2015 agrega que la organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

Por tanto, teniendo en cuenta lo antes expuesto, la mejora continua es un mecanismo que permite a las organizaciones desarrollar acciones que no impidan satisfacer sus necesidades, alcanzando obtener un mejor desempeño y como está encaminado en busca de ello, entonces se centra especialmente en los procesos con el objetivo de lograr un cambio sistemático que le permita elevar su desempeño para mantener el nivel deseado.

I.7 Organismos y normas internacionales que sustentan el enfoque de proceso y la gestión de riesgos

Existen varios organismos internacionales como es el caso de la ISO, Comité de Basilea, y COSO, que han refrendado en su ordenamiento jurídico, normativas sobre la gestión de riesgos, que han sido asumidas por Cuba:

¹⁹ Joseph m. Juran La calidad como filosofía de gestión. Blog sobre la calidad en las organizaciones, economía, negocios y novedades en el mundo de la administración, <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp95>

- **La Organización Internacional de Normalización** (del nombre original en inglés, *International Organization for Standardization*), conocida por las siglas ISO.

Es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización, tiene 71 años de fundada²⁰ y sus normas aplicadas en 196 países.

La Norma Internacional ISO 31000 publicada en el año 2009, que establece: los principios, rangos y procesos y se basa en la gestión del riesgo.

El enfoque genérico que se describe en esta norma suministra los principios y las directrices para la gestión de cualquier forma de riesgo en una manera sistemática, transparente y creíble, y en cualquier alcance y contexto

Norma Internacional ISO 9004. (2009). Gestión para el éxito sostenido de una Organización- Enfoque de la Gestión de la Calidad.

Expresa que la mejora continua es un pilar importante dentro de las organizaciones brindándoles como beneficios el incremento en las capacidades, el crecimiento y la competitividad, considerándola una herramienta importante para la modernización, flexibilidad y dinamismo.

Norma Internacional ISO 9000. (2005). Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario, refiere que las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

1ro: La identificación y secuencia de los procesos.

2do: La descripción de cada uno de los procesos.

3ro: El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.

²⁰ Fundada el 23 de febrero de 1947, promueve el uso de estándares a nivel mundial. Su sede está en Ginebra, Suiza y hasta el 2016 trabajaba en 196 países y fue una de las primeras organizaciones a las que se le concedió estatus consultivo general en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Esta organización trabaja para lograr estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión, aplicables en cualquier tipo de organización.

4to: La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

- **Normativa del Comité de Basilea** sobre supervisión bancaria, del *Bank for International Settlements*²¹ relacionada con medición y normas sobre capitales mínimos de entidades financieras para determinados riesgos.
- **El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway** (COSO, por sus siglas en inglés *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*²²). emitió una normativa mundialmente aceptada para la administración y gestión de riesgo. Esta iniciativa tiene el objetivo de llevar a cabo un liderazgo intelectual para la gestión de riesgo empresarial, la disuasión del fraude y el control interno.

En el estudio de las normas internacionales apreciamos que en diferentes ámbitos, se han proyectado por regular, estandarizar y evaluar el comportamiento de los riesgos de todo tipo en áreas y niveles, funciones, procesos y actividades específicos y los han asociado a los sistemas de control interno, por tanto es acertado concebir su aplicación en los procesos policiales que ejecutan en la Estación PNR del municipio Matanzas.

I.8 La gestión de riesgos en Cuba

La gestión de riesgos en Cuba constituye voluntad del estado cubano, que se refrenda en las normas Cubanas de Normalización y en el ordenamiento jurídico en diferentes esferas, como son:

- Desastres naturales, para evitar impactos negativos en el medio ambiente.
- Prevención de accidentes con sustancias químico-tóxicas, incendios, sanitarios.

²¹ Comité de Basilea, surgió en 1974, es un organización que brinda los procedimiento para el ámbito Financiero.

²² COSO es Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés), que se creó en 1985. es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

- En la actividad financiera.
- En salud y seguridad del trabajo, entre otros.

En Cuba existen antecedentes de la voluntad del Estado para prevenir que ocurran acontecimientos negativos; en el año 2003 se emitió la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios que estuvo vigente hasta el año 2011.

La Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, perfeccionó la concepción y concibe las Normas para el Control Interno, expresa que la gestión de riesgos se concibe como un enfoque de mejoramiento continuo, a partir de la implementación de un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar que ocurran sucesos que pudieran afectar el funcionamiento, el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión.

La definición realizada en dicha Resolución indica que es aplicable a cualquier organización y sus guías de comprobación se adecuan en correspondencia con el “contexto”.

Esta normativa concibe que cada organismo diseñe su propio sistema, que armonice, implemente y auto-controle de forma sistemática, de acuerdo con su misión, visión, objetivos, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107/2009.

En los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del PCC para el período 2016-2021, en el nro. I Modelo de Gestión Económica, en el acápite 8 plantea... continuar otorgando gradualmente con precisión los límites sobre la base del rigor en el diseño y aplicación del sistema de control interno, así como mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia, así como evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto...

El Lineamiento nro. XIII sobre el perfeccionamiento del Sistema de Dirección en el acápite 260, expresa “...continuar el perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión de las unidades presupuestadas, adecuándolo a sus características funcionales y organizativas...”

En el análisis de materiales, tesis de maestría y doctorales, constatamos que la gestión de riesgo se pone de manifiesto en cualquier organización, con el objetivo de identificarlos y trazar acciones para prevenir la ocurrencia de sucesos negativos, con enfoque sistémico y participativo, por tanto la puesta en práctica de esta concepción en la Policía Pública responde al cumplimiento de una normativa estatal.

I.9 Experiencias a nivel internacional de la gestión de riesgos en los Cuerpos Policiales.

En la revisión bibliográfica encontramos que existen Cuerpos Policiales en el mundo, que conciben la gestión y prevención de riesgos, como un método para proyectar soluciones a las problemáticas que presentan.

Los artículos encontrados tratan sobre la gestión y prevención de riesgos asociados a la seguridad y salud del trabajo de los policías y en un caso están asociados a la selección del personal para desempeñarse en Inteligencia Criminal, en ninguno de estos casos se ha referido a los “Procesos Policiales”.

El 12 de enero de 2006 la Comisión de la Unión Europea condenó al Reino de España por el incumplimiento de las obligaciones que le incumben en virtud de la Directiva 89/391/CEE del Consejo, en cuanto a la protección de la seguridad y salud de los policías, por tal motivo se promulgaron tres normativas: Real Decreto 2/2006 de Prevención de Riesgos Laborales en el Cuerpo Nacional de Policía, Real Decreto 179/2005 Prevención de Riesgos Laborales en la Guardia Civil y Real Decreto 1755/2007 Prevención de Riesgos Laborales en las Fuerzas Armadas.

En dos artículos de Álamo (2010), portavoz de la Policía española, refieren que la cultura de la prevención y la salud laboral avanzan muy lentamente en los cuerpos policiales y hace alusión que tras siete años de la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales todavía los pasos dados en este sentido eran limitados en relación a la letra de la ley.

En febrero de 2002 los principales sindicatos policiales españoles dirigieron un escrito al Presidente del Parlamento Europeo, solicitando que requiriera al Gobierno Español a dictar los reglamentos previstos en la propia ley para la protección de la salud y seguridad de este colectivo de trabajadores públicos.

Dichos artículos hacen referencias a prestarle atención a:

- Multiplicidad de tareas y roles en el trabajo policial: que desempeña un conjunto de roles cuyo difícil equilibrio se rompe innumerables veces en detrimento de la salud física y mental de los agentes.
- Condiciones de trabajo: estos prestan sus servicios en lugares de trabajo que poseen malas condiciones –hacinamiento, de ventilación y de higiene-, la falta de medios y materiales de trabajo, causan estrés en el trabajo policial; unido a que el pago del puesto de trabajo es insuficiente.
- Estrés, riesgos químicos y biológicos, en determinados casos los policías se enfrentan al manejo de productos tóxicos, ya sea por su uso en investigación (policía científica) o en accidentes de tráfico, incendios, etc.
- La exposición a enfermedades infecciosas es otro riesgo, así como la sobrecarga de trabajo y el estrés, como resultado del trabajo a turnos y nocturno, la permanente exposición a peligros, o el mero recuerdo de ellos, aumentan los niveles de ansiedad de los agentes.

Las enfermedades más comunes del estrés están asociadas a gastrointestinales, altos índices de colesterol y enfermedades coronarias, el trastorno por Estrés Postraumático y la Depresión como consecuencia de la vivencia de las situaciones anteriormente denunciadas.

- Alto índice de suicidios: como resultado del abuso de alcohol, la ingesta de drogas o el suicidio por trastornos psicológicos, guardan también una estrecha relación con la exposición a peligros y las duras condiciones de trabajo.

En enero del año 2013, en Madrid se publicó el Manual de Seguridad y Salud para actividades genéricas del Cuerpo Nacional Policía, prevé las obligaciones y derechos de los trabajadores policiales en materia de prevención de riesgos

laborales: la identificación de riesgos y las medidas preventivas, uso de pantallas de visualización de datos, riesgos en el empleo de armas de fuego y los biológicos, asociados al trato con personas, al uso de sustancias químicas, sicosociales, al trabajo por turno, al trato con animales, espacios confinados, durante la realización de cacheos y el uso de vehículos y los accidentes.

Por otro lado Viceño (2013), publicó un artículo relacionado con la Prevención de riesgos laborales en el trabajo Policial en Venezuela, donde hace mención a los “Riesgos” que pueden afectar directamente la salud y seguridad del hombre y la mujer que trabajan como policías y hace alusión a cuatro elementos:

- Jornadas de trabajo (horarios): es común que el policía trabaje en muchos casos por turnos u horarios rotativos, 12x24 (12 horas de trabajo y 24 libres) y 12x48 u otras variantes, que agotan tanto física como mentalmente, sobre todo en las denominadas guardias nocturnas que es un tiempo que no se recupera jamás *-esto debido al delicado balance de los ritmos cardiacos del cuerpo humano-*.
- Falta de capacitación: es notable en su función policial más básica *-algunos no saben ni disparar-* como funciones de trabajo en equipo, diplomacia, ética y derechos humanos, etc.

Destaca que es importante los cambios que se han producido, pero estos distan de ser buenos y adaptados a las necesidades reales de cada cuerpo policial.

- Vehículos Policiales: en América Latina debido a la facilidad de desplazamiento y a las enormes congestiones vehiculares se ha optado por motocicletas más que por radio patrullas que si bien existen, las cantidades no son las mismas, y los riesgos de lesiones al policía e incluso la muerte es mayor, por más que se usen medios de protección adecuados, las lesiones son prácticamente inevitables.
- Alimentación y actividad física: la comida fuera del horario como la manera precipitada con que se hace, en algunos casos muy abundantemente para alimentar al policía, genera problemas de salud.

- Uniformes y dotación: tanto uniformes como los correaes, chalecos antibalas, calzados Etc. deben ser más adaptados al uso diario y a la comodidad del funcionario que a la estética. Los uniformes muy bonitos no siempre son prácticos para el trabajo en la calle y para estar sometido al medio ambiente de trabajo del policía.

La Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito “UNODC” publicó un artículo sobre la inteligencia criminal, y la define como fundamento de un modelo de policía eficaz -llamado a veces “policía guiada por la inteligencia- elemento esencial para proporcionar dirección estratégica y determinar el despliegue de personal para todas las formas de actividad policial táctica, incluidas la policía comunitaria y las patrullas de rutina.

Este artículo plantea que constituye un riesgo no seleccionar adecuadamente a las personas que laboraran en los Grupos de Inteligencia Criminal.

Plantea además que es de gran importancia asegurarse de la integridad del personal que trabaja con información e inteligencia policiales, debido al delicado carácter de la información e inteligencia criminales, las personas escogidas para trabajar en esta esfera deben tener credenciales más estrictas en cuanto a integridad que las que desempeñan otras actividades policiales.

Dicha integridad se suele medir con un sistema de investigación de seguridad positiva que analiza los antecedentes del personal de inteligencia y evalúa los riesgos que puede presentar.

En análisis de los mencionados artículos, apreciamos que la prevención de riesgos también constituye una preocupación en el mundo de los Cuerpos Policiales, aunque están enfocados a la seguridad y salud del trabajo y al proceso de selección para laborar en inteligencia criminal, no encontrándose publicaciones que aborden el tema o relacionado con el enfoque a procesos policiales, como es el caso del trabajo con la denuncia, los detenidos, las ocupaciones, la actividad comunitaria, la vigilancia- el patrullaje y con la atención-satisfacción al beneficiario.

I.10 Aplicación de la gestión de riesgos en el MININT y en la PNR

En el MININT existen órganos que tienen normativas definidas para la identificación y prevención de riesgos: el Cuerpo de Bomberos con respecto a los incendios y la Dirección de Protección con las sustancias químico-tóxicas.

A partir de la puesta en vigor de las Resoluciones 297/2003 y posterior la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, la Jefatura del MININT ha enfatizado su implementación, sin embargo lo hace enfocado principalmente hacia el plan material, efectivo en caja, efectivo en banco, cuentas por pagar y cobrar, inventarios, activos fijos tangibles, nóminas y salarios, proceso inversionista, costos y gastos.

La Dirección de Auditoría fue designada como rectora para guiar el proceso en el MININT y cada año durante los procesos de comprobación anual imparte preparación sobre la guía a aplicar y los elementos de su contenido son propios del sistema empresarial o de control de los recursos.

En el año 2013 se emitieron dos disposiciones que pueden inferirse que se encaminan a la gestión de riesgos:

- Orden 18/2013 del Ministro del Interior que establece el Sistema de Trabajo para la prevención y protección interna en el MININT, con el objetivo de preservar las fuerzas y recursos, de la actividad enemiga, la corrupción y otros procesos nocivos y contribuir a la vigilancia revolucionaria en un ambiente preventivo, educativo y profiláctico, así como la detección y alerta oportuna de condiciones y fisuras que afectan el cumplimiento de los procesos de trabajo que atentan contra el cumplimiento de las misiones.
- La Instrucción 19/2013 del Jefe DGPNR que organiza el sistema y grupo de trabajo para la prevención y protección interna en el Sistema de Policía, donde se orienta de manera general a lograr una evaluación integral, colegiada y sistemática en interés de alcanzar mayor efectividad en el enfrentamiento a las actividades subversivas y delictivas que los puedan afectar.

En la jefatura Provincial MININT el control interno se analiza en el Consejo Económico y se enfoca al control de los recursos, sin embargo por la definición existente de Control Interno, a su materialización le falta integralidad.

En el análisis que realizamos de las normas de funcionamientos de las Estaciones PNR, Orden 13/2004 del VMP vencidas desde el 2005, el Proyecto de Orden del Ministro que pone en vigor el reglamento de la actividad policiaca en los Ferrocarriles, la Orden 14/2007 del VMP que señala nuevas misiones a la Unidad del Aeropuerto, y las de los Centros Alternativos de Procesamiento de Detenidos, no conciben procedimientos para la identificación de los riesgos y poseen cierto nivel de obsolescencia porque en su contenido existen varios elementos que no se corresponden con las concepciones actuales del reordenamiento que se aplica desde el año 2013, atentando contra el ambiente de control.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto y las posibilidades que brinda la concepción estatal de desarrollar enfoques de gestión a partir de la identificación de riesgos, se requiere establecer un procedimiento en el contexto de la policía pública, que brinde los pasos para su aplicación en los procesos policiales.

I.11 Concepto del Procedimiento de Gestión de Riesgos en la Estación PNR municipal Matanzas

El procedimiento gestión de riesgos en la Estación PNR municipal Matanzas es el proceso interactivo que parte de la identificación de los riesgos, evaluación, ejecución de acciones dirigidas a minimizar las causas y condiciones que afectan el cumplimiento de la misión y propician acontecimientos negativos, que puedan afectar el funcionamiento de los procesos policiales y dañar la imagen de la Institución.

Conclusiones parciales

- El estudio bibliográfico permitió determinar, que la gestión de riesgos a nivel internacional, es una práctica de las organizaciones que están enfocadas hacia el mejoramiento continuo.
- La gestión de riesgos debe adecuarse al contexto de la organización que la pondrá en práctica, y debe resultar comprensible a la cultura organizacional.

- Comparto el criterio de varios autores, que los procesos son parte esencial en las organizaciones, para alcanzar la eficiencia operativa deseada y su enfoque es el camino a seguir en los tiempos actuales.
- La existencia de normativas y organismos internacionales enfocada a la gestión de riesgos, constituyen estándares o patrones, sustentan el tema de esta investigación.
- En el análisis sobre la gestión de riesgos en Cuba y de las normativas vigentes, evidencian la voluntad del Estado para la implementación de un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyan a prevenir que ocurran sucesos que pudieran afectar el funcionamiento, el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión.
- En los Cuerpos Policiales de España y Venezuela muestran preocupación por gestionar los riesgos asociados a la seguridad y salud del trabajo del hombre como Policía, pero no identifican los que tienen la probabilidad de que ocurran en los procesos de trabajo.
- Las normativas vigentes en el MININT y en la DGPNR sobre prevención interna, puede inferirse que previenen riesgos pero no brindan los procedimientos para su gestión con enfoque a proceso, por tanto la presente investigación constituye una necesidad para resolver el vacío de normativa existente.
- La definición del concepto de Procedimiento de Gestión de Riesgos en los procesos policiales de la PNR municipal Matanzas, posibilita mayor claridad en el entendimiento del tema, facilita proyectar soluciones adecuadas a las características, funciones y atribuciones de la PNR, con acciones sistemáticas donde participen los Jefes y ejecutores de toda la estructura.

Capítulo II. Diagnóstico de los antecedentes y el estado actual de la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas en el periodo 2017-2019.

II.1 Introducción al segundo capítulo

En este capítulo abordaremos la caracterización del órgano PNR Matanzas y la Estación PNR del municipio cabecera, su designación y estructura, y el resultado de la aplicación de métodos y técnicas para el diagnóstico.

II.2 Caracterización de la Estación PNR del municipio Matanzas

La Policía Nacional Revolucionaria, por su encargo estatal, es el órgano que tiene la responsabilidad de garantizar el orden interior, la tranquilidad y seguridad ciudadana. Dispone, para el cumplimiento de las misiones, del poder legal y la autoridad que le concede el estado, para emplearlos con las armas morales que posee en función del perfeccionamiento de su profesionalidad y brindar al pueblo, – que es un punto de origen y sustento-, el trato respetuoso y diferenciado que merece.

El poder de la policía radica en su capacidad de influir sobre la conducta ciudadana, para imponer el cumplimiento de la Ley, lo que debe lograr por métodos preventivos y de ser necesario, mediante la fuerza.

Entre las principales actividades que realiza se encuentran las siguientes:

- La Policía Pública presta servicios las 24 horas de cada día, todos los días del año. Para ello las fuerzas se organizan por turnos de trabajo.
- La labor preventiva y de enfrentamiento de esta especialidad se realiza, fundamentalmente, en la vía y demás lugares públicos. Sus fuerzas actúan, generalmente, vistiendo el uniforme policial; solo en circunstancias especiales se emplean agentes vestidos de civil.
- Contribuye a la tranquilidad ciudadana, la seguridad colectiva y el orden interno, en primer lugar, mediante acciones preventivas y educativas, así como brindando información y asistencia a la ciudadanía, es competente para todas las manifestaciones.

- En el trabajo investigativo y procesal sobre la actividad delictiva, es competente para aquellos hechos que son sancionables con hasta un año de privación de libertad. (procesos sumarios).
- Las Estaciones de Policía radican todo tipo de denuncias relativas a hechos que la ley tipifica como delitos; reciben, clasifican y retienen a las personas conducidas y los que concurren por citación policial y determinan, mediante acciones y diligencias preliminares, cuál es el órgano competente para continuar con las actuaciones y trasladan lo que no les compete.
- Como regla, la Policía Pública cumple sus funciones en el área geográfica que se le asigna a las fuerzas en servicio (municipio, consejo, sector, área de vigilancia y patrullaje). Se exceptúan de esta regularidad el servicio de vigilancia y protección a bordo de los trenes, los aseguramientos al traslado de caravanas por carreteras, y los traslados interprovinciales de detenidos y otras personas de interés.
- Participa en el proceso de Ejecución de Sanciones, mediante el control en los barrios de los sancionados a medidas no privativas de libertad, en los casos que la Ley determina esa responsabilidad a cargo de la Policía.
- Se integra en el funcionamiento de algunos Sistemas Multilineales de Enfrentamiento, de la manera que se establece en las disposiciones de la Jefatura del Organismo.
- Participa también en el proceso ministerial de Aseguramientos Operativos a Eventos, en la forma que se determina en las disposiciones superiores de la Jefatura del Organismo. Esta labor afecta con mayor énfasis a las actividades de Vigilancia y Patrullaje.
- Atiende y responde a las solicitudes de otorgamiento de permisos para realizar determinadas actividades bajo regulación, en la forma y en los términos que establece la Ley.
- Cuenta con un cuerpo de Fuerzas Auxiliares, cuyos miembros son captados, preparados y atendidos mediante el proceso de Trabajo Comunitario; generalmente se emplean en labores de Vigilancia y Patrullaje y otras tareas auxiliares del enfrentamiento.

- Para contribuir a los objetivos del Trabajo Comunitario también se captan, preparan y atienden Personas de Confianza, y se gestiona la colaboración de otras fuentes confiables de la comunidad que contribuyen a incrementar la capacidad de descubrimiento y el conocimiento de la situación delictiva de los territorios.
- Por el carácter territorial de sus funciones y el impacto de su desempeño en la tranquilidad ciudadana, la Seguridad Pública sostiene estrechas relaciones de trabajo de manera directa o a través del Jefe MININT Provincial o Municipal con las instancias provinciales y municipales del Partido Comunista de Cuba y los Consejos de la Administración.
- Debido a su permanente presencia en la calle y su disposición combativa, la Seguridad Pública tiene misiones asignadas en el conjunto de planes para situaciones especiales y excepcionales; sus jefes y demás fuerzas se entrenan regularmente para su cumplimiento.
- La dirección operativa (táctica) de sus fuerzas en el municipio se realiza a través del sistema de Puestos de Mando, lo que garantiza inmediatez en la transmisión de las informaciones y capacidad para la movilización de los recursos en interés del servicio. La población accede a los servicios de emergencia a través de números telefónicos públicos.
- Los Puestos de Mando de la especialidad establecen coordinaciones con puestos de mando de otras especialidades para el cumplimiento de tareas conjuntas, de acuerdo con la cooperación previamente organizada.
- La Seguridad Pública emplea para sus fines los sistemas tecnológicos del Ministerio del Interior a que se le autoriza acceso, lo que le permite obtener, transmitir y tributar informaciones sobre hechos, personas y objetos previamente registrados o no por la propia Seguridad Pública o por otras especialidades del Organismo.
- La especialidad gestiona tres de los Registros Públicos a cargo del Ministerio del Interior: El Registro de Vehículos de Motor; El Registro de la Licencia de Conducción y su complementario el Expediente del Conductor; y el Registro

de los Poseedores Legales de Armas de Fuego. La atención al público se organiza a través de las Unidades de Trámites ubicadas en los territorios.

- Amplía sus capacidades de vigilancia y patrullaje apoyándose en el empleo de la videoprotección, con lo cual logra un efecto disuasivo, contribuye al esclarecimiento y documentación de los hechos, y registra la actuación policial para los fines que se requiera.
- La labor preventiva y educativa de sus fuerzas en las calles se complementa con la instrumentación y orientación de la política de comunicación institucional.
- Los jefes pueden decidir la dislocación permanente o temporal de algunos de estos recursos hacia territorios alejados o cuya situación operativa lo demande.

La Estación PNR municipal Matanzas es una unidad ejecutora de la policía pública, que a lo largo de la historia ha tenido varias estructuras a partir de que entre los años 1970 y 1990 en la cabecera provincial existieron 2 estaciones para la atención de los procesos policiales y se le subordinaba la unidad de patrullas, el trabajo operativo secreto, la instrucción penal, la actividad de cuadros, finanzas y la logística.

A partir de comunicación orgánica, la PNR en el municipio se designa como un órgano ejecutor subordinado a la Jefatura Provincial PNR Matanzas, para organizar e implementar las políticas aprobadas, controlar y evaluar el funcionamiento de los procesos y sistemas de trabajo de las áreas de trabajo subordinadas, coordinar y organizar las acciones que demandan una respuesta en la cabecera provincial.

Funciones de la Estación PNR Matanzas.

1. Cumple con las políticas de trabajo y desarrolla un sistema de control permanente sobre la ejecución de las misiones.
2. Desarrolla los sistemas y procesos de trabajo en función de la prevención y el enfrentamiento de delitos, ilegalidades e indisciplinas sociales.

3. Cumple los servicios policiales con las fuerzas y medios que se le subordinan y realiza la coordinación y cooperación necesaria con otros órganos de la PNR y del MININT, para dar respuesta a los requerimientos de la población y necesidades de la situación operativa.
4. Mantiene la cohesión con el resto del Subsistema MININT en el municipio, y consejo PNR, en función de coadyuvar a la prevención y enfrentamiento al delito, las ilegalidades e indisciplinas sociales basado en la responsabilidad de las especialidades representadas en la demarcación y el papel que corresponde a los respectivos órganos en el cumplimiento de las misiones.

La Estación PNR Matanzas cuenta con un Jefe y 2 Segundos Jefes que responden integralmente por el funcionamiento, participan en eventos que dirige la jefatura MININT municipal y por designación del Jefe MININT del municipio en eventos del Partido, Gobierno, Fiscalía, Tribunal y demás organismos del entorno. Dirigen directamente a las 4 áreas de trabajo (investigación del delito, procesamiento de autores, descubrimiento - trabajo comunitario y vigilancia y patrullaje), garantizan la representación en los consejos populares del territorio con la figura de los jefes de sectores y la coordinación con las otras 12 Estaciones PNR y las unidades provinciales: patrullas, Policía de Carreteras, CRCPP, y el órgano provincial de Menores.

II. 3 Estado actual y diagnóstico de la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas

La Estación PNR municipal Matanzas tiene en la cadena de mando principal 7 Jefes, los que se tomarán como diseño muestral –como universo de población-, por el papel que juegan en el diagnóstico para el diseño del “Procedimiento de gestión de Riesgos en los procesos policiales”, dado a que todos están directamente implicados en el objeto de estudio.

- Los **3** Jefes principales de la Estación PNR municipal Matanzas.
- Los **4** Jefes de Áreas de trabajo.

Además se tomó el criterio de especialistas de la PNR y el Jefe MININT del Municipio.

II.3.1 Objetivos del diagnóstico

El diagnóstico se orientó a cumplir los objetivos siguientes:

1. Evaluar el estado actual de la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas.
2. Diagnosticar los principales problemas que limitan la implantación y/o desarrollo de la gestión de riesgos en la Estación PNR municipal Matanzas.

El diagnóstico se realizó sobre:

1. Análisis de los riesgos:

- Identificación de los riesgos.
- Estimación de los riesgos.

2. Evaluación de los riesgos.

3. Gestión de los riesgos:

- Ambiente de control.
- Prevención de riesgos.
- Actividad de Control.
- Supervisión y monitoreo.
- Información y comunicación.

En la ejecución del diagnóstico se aplicaron varios métodos y técnicas: la entrevista en profundidad y semi-estructuradas a Jefes principales y jefes de Áreas claves, la matriz DAFO, diagrama causa-efecto de Ishikawa, encuestas y dinámica grupal, así como el análisis de documentos.

II.3.2 Técnicas para el diagnóstico

En el análisis de la información obtenida se aplicó la técnica de triangulación de datos, atendiendo que esta técnica brinda mayor validez de los resultados, productividad en el análisis y recolección de datos, incrementa las garantías de la investigación, tratamiento holístico–comprensión e interpretación, así como de aproximación al entendimiento de la realidad en los procesos dinámicos.

Las entrevistas (anexo 3) se realizaron con el objetivo de recoger información sobre los aspectos positivos y negativos que afectan al entrevistado en el marco del tema, por ser la técnica por excelencia para la obtención de información mediante el diálogo, en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, constituyendo un elemento útil para el desarrollo de la investigación.

Las entrevistas se realizaron con el objetivo de conocer:

1. Cómo aplican las normas del Control Interno, sin estar definidos los procedimientos para el contexto de los procesos policiales.
2. El conocimiento que poseen de la bibliografía que aborda la importancia de la gestión integrada de riesgos en las organizaciones.
3. Experiencias en la gestión de riesgos en los procesos policiales.

Las entrevistas en profundidad se aplicaron a los 3 Jefes principales de la Estación y 2 especialistas de la PNR, para conocer acerca de la cultura organizacional relacionada con la gestión de riesgos en los procesos policiales y los pasos que se aplican en su identificación.

Las entrevistas semi-estructuradas, se realizaron a los Jefes de áreas que dirigen los procesos policiales.

Las encuestas (anexo 4) se aplicaron atendiendo a que es una técnica que tiene un conjunto sistematizado de preguntas que se someten a la consideración un grupo de especialistas para conocer, a través de las sucesivas respuestas que ofrezcan, los datos o circunstancias del tema al que están referidas. Se caracteriza por ser un procedimiento de investigación que presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre el tema de interés.

La matriz DAFO (acrónimo formado por las iniciales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) la aplicamos ya que es una conocida y eficaz herramienta estratégica, que permite realizar un diagnóstico general, detectar los posibles riesgos y amenazas, tener información fiable y argumentos para poder tomar las mejores decisiones estratégicas, incluyendo la prevención o minimización de los riesgos potenciales y reales, identificar las oportunidades como las amenazas que presenta un determinado mercado, así como las fortalezas y debilidades que muestra la Estación PNR del municipio Matanzas.

Método Delphi se aplicó teniendo en cuenta los resultados de la matriz DAFO en función de la determinación de los elementos que más influyen en la gestión de riesgo en los procesos policiales (Anexo 5)

El diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pez, se aplicó, teniendo en cuenta que es una forma de organizar y representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores (en las “espinas”) que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” del diagrama). (Anexo 6)

La dinámica grupal se aplicó con el objetivo de identificar los riesgos y su posible manifestación y se hará con los Jefes áreas, por separado, según los procesos policiales que atienden, teniendo en cuenta que es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad.

Esta herramienta fue utilizada como diagnóstico, aplicando la tormenta de ideas, y las que fueron surgiendo e escribieron en lugar visible; se formularon y recogieron todo tipo de ideas acerca del problema planteado, tanto las surgidas nuevas como las elaboradas por simple transformación de otras formuladas; posteriormente fueron procesadas.

Para su realización se dieron los pasos siguientes:

1. Redactar el objeto de la tormenta de ideas.
2. Preparación (comunicación, del objetivo, material, etc.).

3. Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, cuanto más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
4. Realización de la tormenta de ideas.

El Análisis documental se aplicó durante el análisis y estudio de los documentos relacionados con la gestión de riesgos en los procesos policiales, a partir de las indicaciones recibidas del MININT y la DGPNR, resultado de controles realizados por la jefatura provincial y del Órgano de la PNR.

II.4 Resultados del diagnóstico sobre la gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas

En la realización del diagnóstico se seleccionaron bajo el criterio de disponibilidad investigativa a los **7** Jefes que integran la jefatura de la Estación PNR municipal Matanzas, lo cual permitió disponer del **100%**; a los efectos de la investigación y según criterios de significación expresados por Calero²³, Chao²⁴, Hernández Sampieri²⁵, es válido lo realizado porque se tomó el criterio de toda la población.

De igual forma se entrevistaron 2 especialistas de la PNR y el Jefe MININT Municipal Matanzas a partir de la incidencia directa sobre la jefatura del municipio. Los resultados de la aplicación de las técnicas para el diagnóstico, fueron consolidadas en una base de datos como un medio para su procesamiento estadístico, a través del empleo del SSPS versión 23.0 .

La entrevista se realizó a **diez Jefes**, de ellos:

- 1 Jefe MININT municipal.
- 3 Jefes de la Estación PNR Matanzas.
- 2 especialistas de la jefatura de la PNR.

²³ Calero, A (1979). *Técnicas de muestreo*. La Habana: Pueblo y Educación, 514 p y en (1985). *Estadística*. La Habana: Pueblo y Educación, 248 p.

²⁴ Chao, L (1997). *Estadísticas para las Ciencias Administrativas* Sta Fé de Bogotá. McGraw-hill, 464 p.

²⁵ Hernández Sampieri, Roberto (2000). *Metodología de la Investigación*. Compañía Editorial Ultra, SA.CV.MC Graw-Hill interamericana. Editores SA.A.V.

El **72%** de los entrevistados refieren que no existe una cultura organizacional relacionada con la gestión de riesgos en los procesos policiales y que su identificación y tratamiento se realiza a partir de la interpretación o experiencias de los Jefes en el trabajo policial.

Expresan que los Jefes aplican las normas del control interno según su interpretación porque no están elaborados los procedimientos y refieren que están necesitados de una herramienta que le sirva de guía para gestionar los riesgos, que se corresponda con las características, competencias y atribuciones propias de la Policía Pública.

El **100%** refiere que no poseen la bibliografía que aborda la importancia de la gestión de riesgos en las organizaciones y que las experiencias son prácticas a partir de las manifestaciones negativas que con mayor frecuencia ocurren.

En las encuestas aplicadas a 4 jefes de área (2 que responden por la Investigación y el Procesamiento y 2 por el Descubrimiento - Trabajo Comunitario y Vigilancia - el Patrullaje), con el objetivo de diagnosticar los factores internos y externos que obstaculizan o favorecen la Gestión de Riesgos en los Procesos Policiales de la Estación PNR municipal Matanzas, se aportan los resultados siguientes:

El **100%** expresa que tienen poco conocimiento sobre la gestión de riesgos y que las normas de trabajo de la Estación PNR están vencidas desde el año 2005 y que se emplean en la actualidad, no conciben este tema.

Las principales regulaciones de cada proceso policial (Investigación del delito, Procesamiento de autores, Descubrimiento y Trabajo Comunitario, Vigilancia y Patrullaje) no aparecen los procedimientos para la identificación de riesgos, evaluación y gestión, lo que incide negativamente para minimizar sus manifestaciones negativas.

El **100%** plantea no tener conocimiento sobre la gestión de riesgos, pues en la preparación en centros de enseñanzas de la Institución, en postgrados cursados

fuera de la Institución y durante la preparación en unidades, este tema no se ha introducido para su estudio.

El **87,5%** manifiesta que es importante implantar en la PNR la gestión de riesgos en los procesos policiales, porque contribuirá a minimizar la ocurrencia de acontecimientos negativos.

El **83%** refiere que los riesgos no se gestionan integralmente, sino que cada especialidad los aprecia desde su punto de vista y el **17%** plantean que no los riesgos no se gestionan en la PNR y que en ello incide la falta de procedimientos para un tema que no es común.

El **100%** expresa que se necesita desarrollar la capacitación sobre el tema, para poder implementar con el rigor que se requiere la gestión de riesgos en los procesos policiales.

La matriz DAFO se realizó en una dinámica grupal con los Jefes que atienden los procesos policiales donde se determinaron los resultados siguientes:

Debilidades

1. Falta de cultura organizacional sobre la gestión de riesgos.
2. Obsolescencia de las normativas que regulan el trabajo de la Estación PNR y los procesos policiales.
3. Falta de procedimientos para la gestión de riesgos.
4. Falta de preparación de los Cuadros de mando y las fuerzas sobre la gestión de riesgos.

Amenazas

1. Empleos más tentadores que afectan la retención de las fuerzas.
2. Existencia de elementos corruptores con alto poder adquisitivo ligados al delito y las ilegalidades, que inciden sobre las fuerzas.
3. Incremento de la Influencia ideológica del enemigo, a través de los vínculos con Cubano-americanos y las tecnologías de la información.

4. Imposibilidad de ofertar viviendas a combatientes y de mejorar las condiciones de vida en un corto período de tiempo.

Fortalezas

1. Conciencia sobre la necesidad de la gestión de riesgos.
2. Oficiales con voluntad de investigar y diseñar los procedimientos para la gestión de riesgos
3. Desarrollo de la capacitación sobre los procesos policiales y dirección.
4. Funcionamiento estable del sistema de preparación política que enfatizan los valores y la disciplina, así como se cuenta con un código de ética.
5. Medición de indicadores por procesos policiales, que permite la evaluación del comportamiento y las causas y condiciones que inciden negativamente.
6. El sistema de captación y selección bajo el principio de conducta ética adecuada.
7. Planificación de acciones de control y eventos para la evaluación de causas y condiciones.

Oportunidades

1. Existencia de normativas internacionales que brindan estándares para la gestión de riesgos en cualquier tipo de organización, de las cuales Cuba es signataria.
2. Posibilidad de consultar publicaciones con metodologías sobre la gestión de riesgos.
3. Experiencias de cuerpos policiales, que emplean la gestión de riesgos como vía para solucionar problemas.
4. Existencia estudios realizados en Cuba sobre la gestión de riesgos

5. Vigencia de la “Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República” que expresa la voluntad estatal para la gestión de riesgos y Voluntad ministerial de la prevención interna.
6. Voluntad de la Jefatura del MININT y de la DGPNR de la prevención interna.
7. Oficiales con voluntad de investigar sobre el tema de gestión de riesgos tanto internos del Órgano como externos.

Con el resultado de la DAFO se aplicaron técnicas para el trabajo en grupo, utilizándose el método Delphi con 10 especialistas, utilizándose un nivel de concordancia de $1-Vn/Vt = 80\%$; determinándose el nivel de influencia de cada elemento en la gestión de riesgos. Los resultados obtenidos se muestran a continuación. Ver ANEXO 5 Resultados de la aplicación del método Delphi.

1ro: Falta de una cultura organizacional en la PNR sobre la gestión de riesgos.

2do Vigencia de la “Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República” que expresa la voluntad estatal para la gestión de riesgos

3ro: Voluntad de la Jefatura MININT y la DGPNR de la prevención interna.

4to: Falta de procedimientos para la gestión de riesgos en correspondencia con las características, funciones y atribuciones de la Estación PNR del municipio Matanzas

5to Falta de preparación de las fuerzas relacionada con la gestión de riesgos.

En la **aplicación del Diagrama Causa Efecto** se realizó con los 7 Jefes de la Estación que atienden los procesos policiales y se definen como causas de la insuficiente gestión de riesgos, los problemas existentes en la identificación, evaluación, en el ambiente de control, en la prevención, el control, supervisión y monitoreo y en la información y la comunicación. Ver Anexo 6 resultados Diagrama causa efecto.

En **el análisis de documentos**, constatamos que la falta de procedimientos incide en lo siguiente:

1. Obsolescencia de las normas de trabajo de la Estación PNR Orden 13/2004 del VMP del Interior, la que se emitió provisional por un año, por tanto están vencidas desde el 2005.
2. Desactualización de las principales regulaciones que rigen el trabajo de los procesos policiales, al no corresponderse con los cambios que se han ido introduciendo a partir del reordenamiento en las unidades organizativas que la integran.
3. Plan de prevención de riesgos formal, con estructura inadecuada y falta de integración a los planes anuales y mensuales, por tanto no se ponen en práctica las medidas concebidas.
4. Los Comité de Prevención y Control funcionan de manera inestable y los documentos resultantes de los eventos que realizan carecen de la calidad necesaria, al no expresar de manera explícita el resultado del tema de análisis y de la rendición de cuentas; no se está elaborando expedientillo del evento.
5. La guía del proceso de comprobación anual no se ajusta a las necesidades policiales, pues están concebidas para el control de los recursos.
6. Las tablas estadísticas y el plan de temas de análisis del Sistema informativo analítico no está armonizado para dar seguimiento a los riesgos de los procesos policiales y sus manifestaciones negativas.
7. La Orden 18/2013 del Ministro del Interior y la Instrucción 19/2013 del Jefe de la DGPNR expresan que su objetivo es preservar las fuerzas y recursos, en un ambiente preventivo, educativo y profiláctico, así como la detección y alerta oportuna de condiciones y fisuras que afectan el cumplimiento de las misiones, de lo cual se infiere que está gestionando riesgos que puedan darse en la institución, pero la manera en que está expresado es muy general y no brindan los procedimientos para la implementación del Control Interno en el marco de la policía pública.

Lo anterior evidencia que el proceso de seguimiento y control es insuficiente requiriendo de concebir un “Procedimiento para la gestión de riesgos en los procesos policiales” para implementar la Resolución nro. 60/2011 de la Contraloría General de la República adecuada al contexto de las necesidades de la policía pública.

Conclusiones parciales.

En la caracterización y diagnóstico realizado a través de las diferentes técnicas y el análisis que brinda la triangulación de la información, evidencia la necesidad de concebir un “Procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas”, a partir de los resultados siguientes:

1. En la caracterización de la Estación PNR municipal Matanzas se define que es un órgano ejecutor de la policía pública, que tiene cuatro procesos policiales:
 - Investigación del delito
 - Procesamiento de autores.
 - Descubrimiento y Trabajo Comunitario.
 - Vigilancia y Patrullaje.
2. El Sistema de Dirección de la Jefatura de la Estación PNR del municipio Matanza no tiene implementado procedimientos para la gestión de riesgos en los procesos policiales.
3. Está vigente la “Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República” que expresa la voluntad estatal para la gestión de riesgos y existe una exigencia de la Jefatura MININT y la DGPNR de la prevención interna, sin embargo los procedimientos son muy generales.
4. Los Comité de Prevención y Control de la Estación PNR son inestables en el funcionamiento y cuando funcionan en su esencia se aprecia falta de claridad en la gestión de riesgos de los procesos policiales.
5. Existe falta de cultura organizacional sobre la gestión de riesgos, en ello influye que los jefes tienen poco conocimiento sobre el tema, constatándose que su

identificación, evaluación y gestión se realiza a partir de la interpretación o experiencias de los Jefes.

6. La gestión de riesgos en los procesos policiales no se ha introducido como un tema de estudio en los Centros de enseñanzas del MININT ni en la preparación en Unidades.

"Debe quedar claro que no habrá retrocesos en el propósito de fortalecer la institucionalidad, la disciplina y el orden en todas las esferas del país, sin los cuales sencillamente no es posible avanzar."

GE Raúl Castro Ruz

Discurso pronunciado ante la Asamblea Nacional del Poder Popular el 27 de diciembre de 2008

Capítulo III Descripción del procedimiento para la gestión de riesgos en los procesos policiales en la Estación PNR municipal Matanzas

III.1 Introducción

Este capítulo se centrará en la descripción del "Procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas" que se propone en la investigación sustentado en los componentes teóricos, metodológicos, y funcionales atemperados a la policía pública.

III.2 Objetivo del procedimiento de gestión de riesgo en los procesos policiales

1. Contribuir a la disminución de las causas y condiciones que afecten el cumplimiento de las misiones de la Estación PNR municipal Matanzas y que propicien acontecimientos negativos que dañen la imagen institucional.

III.3 Componentes teóricos, metodológicos y funcionales del procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales en la Estación PNR municipal Matanzas

El Procedimiento diseñado para la gestión de riesgos posee un basamento teórico-metodológico armónico; tiene enfoque de proceso; es dinámico, flexible e interactivo, de tal manera que todos los componentes pueden impactar sobre otro, provocando que se corrija cualquier desviación o se refuerce alguna medida.

Es una herramienta destinada a ordenar la toma de decisiones proporcionando un proceso lógico y estructurado, que consiste en:

- Un proceso continuo.

- Participativo (jefes y subordinados) en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el nivel ejecutivo (municipio) y en el nivel provincial (Jefatura PNR Matanzas).
- Está diseñado para identificar sucesos potenciales que, de ocurrir, afectarían el funcionamiento de la Estación PNR municipal Matanzas.
- Los riesgos se gestionan una vez que son identificados y evaluados (aceptación de que existen).
- Su gestión es capaz de proporcionar una seguridad razonable la Jefatura de la Estación PNR municipal Matanzas.

III.4 Principios de la gestión de riesgos en los procesos policiales:

- **Integración:** se integra en los procesos organizacionales, tanto a nivel estratégico y operativo.
- **Crea valor y reserva:** porque tangiblemente contribuye al logro de los objetivos y mejora el desempeño de los procesos policiales, a través de la revisión de su sistema de gestión y sus procesos.
- **Dinámico:** al identificar los riesgos posibilita seleccionar y ejecutar las acciones más apropiadas, evalúa nuevos riesgos que aparecen, los que cambian y otros que desaparecen.
- **Identifica los riesgos potenciales:** aborda explícitamente la incertidumbre, con el objetivo de maximizar las posibilidades de éxito y minimizar la pérdida de oportunidades.
- **Organiza el funcionamiento:** brinda los pasos a seguir en la identificación, evaluación y gestión de los riesgos, de manera estructurada y sistemática, para asegurar la efectividad, relevancia, consistencia y fiabilidad de los resultados.
- **Brinda información:** al utilizar la disponible y relevante para una actividad, reconociendo las limitaciones de los datos y los modelos utilizados.
- **Flexible:** se adapta según los recursos disponibles - recursos de personal, finanzas y tiempo - así como a su ambiente interno y externo.

- **Reconocimiento:** reconoce la contribución de los individuos y los factores culturales para el logro de los objetivos de la organización.
- **Interactivo:** porque la participación es individual y colectiva, pues involucra a las partes interesadas del ambiente interno y externo, durante el proceso de gestión del riesgo (etapas de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos) y facilita la mejora continua de los procesos policiales y por tanto de la Estación PNR municipal Matanzas.

III.5 Beneficios de la aplicación del Procedimiento de Gestión de Riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas:

- Fomentar la gestión proactiva.
- Establecer la necesidad de identificar y tratar los riesgos en toda la organización.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y con las normas institucionales y estatales.
- Mejorar la confianza y honestidad de las partes involucradas.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar los controles.
- Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y la eficiencia operativa.
- Mejorar la prevención de sucesos negativos.
- Mejorar el aprendizaje organizacional y mejorar la flexibilidad organizacional.

III.6 Contribución a la actividad policial de la aplicación del procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales:

- Desarrollar pensamiento sistémico y refuerza el aprendizaje organizacional.
- Perfeccionar la dirección proactiva ajustada a los riesgos en los procesos policiales.
- Revelar conexiones existentes en comportamientos, tendencias y resultados.

- Desarrolla la capacidad de identificar con suficiente anticipación los puntos vulnerables, prever soluciones y adoptar decisiones oportunas con la calidad requerida.

III.7 Esquema del Procedimiento de gestión de riesgos en la Estación PNR municipal Matanzas

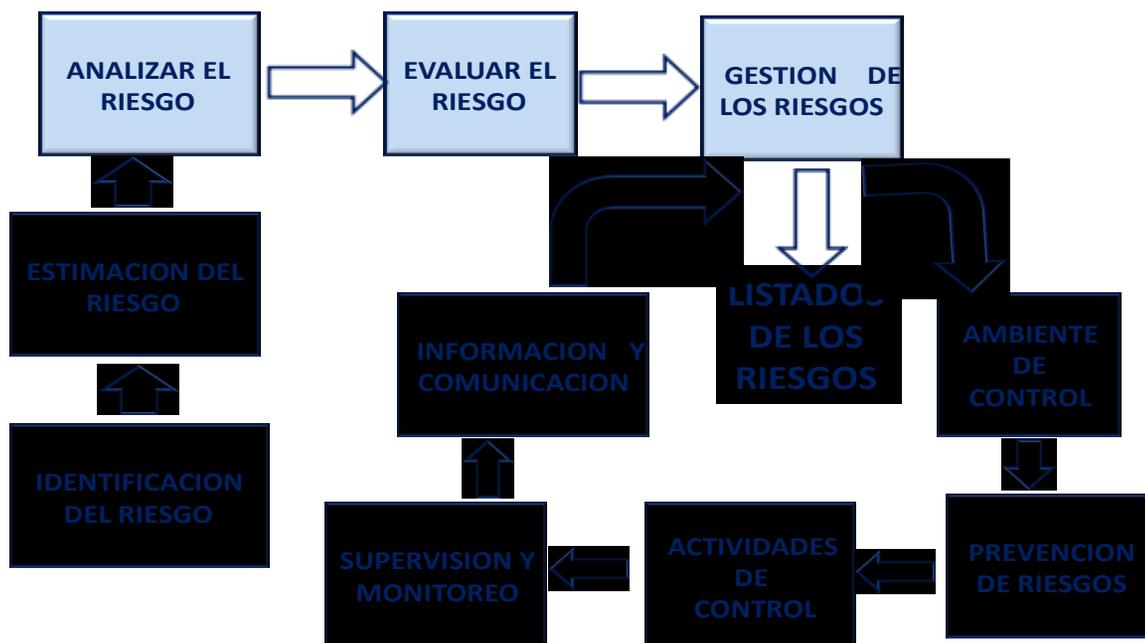


Figura 3.1: Procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR Matanza.
Fuente: Elaboración propia

III.8 Etapas del Procedimiento de Gestión de Riesgos en los Procesos Policiales

La gestión de riesgos en la Estación PNR municipal Matanzas consta de tres etapas: Etapa I: Análisis del riesgo; Etapa II: Evaluación del riesgo y la Etapa III: Gestión del Riesgo.

III.8.1 Etapa I: Análisis de Riesgo, conformada por identificación del peligro y la estimación del riesgo, a partir del análisis de los factores y las condiciones de riesgo existentes, valorando conjuntamente la probabilidad y las consecuencias de que se materialice el peligro. Este proceso exige el acceso a información

fidedigna, disponible en formatos y a niveles adecuados a las posibilidades y recursos de los implicados. Para lo cual se emplearán como métodos la revisión documental y entrevistas a informantes claves, estos últimos son los que responden por los procesos claves.

Para la identificación y estimación del riesgo se aplican dinámicas grupales y a través de la validación de expertos, que atendiendo a sus experiencias en el trabajo policial puedan validarlos. Esta etapa es muy importante porque será la base del resto de los pasos que se ejecuten.

En la identificación del riesgo: El proceso de identificación de riesgos inicialmente se enfoca en detectar cuáles son las fuentes principales de riesgo. Para ello se pueden emplear distintas metodologías tales como: sesiones de discusión e intercambio de ideas entre los participantes en un evento que se convoque al respecto, análisis de datos históricos de características similares, o listas de revisión por personal con experiencia en el desarrollo de los procesos policiales.

No es posible identificar absolutamente todos los riesgos, y aún si se pudiera sería de muy poca ayuda. Ni tampoco es posible saber si todos los riesgos conocidos han sido identificados; pero no es este el objetivo del proceso de identificación de riesgos.

Lo que en realidad se persigue es poder identificar las probables contribuciones al riesgo de un proceso que tienen mayor impacto sobre el éxito o no y mayor probabilidad de ocurrencia.

En la estimación de ocurrencia del riesgo: Es el paso en que se procede a ordenar los eventos según una estimación cualitativa de la probabilidad de ocurrencia. Para ello es útil ordenarlos en grupos por ejemplo, si se toman cuatro categorías podrían ser:

- 1) Eventos que existe cierta posibilidad de que puedan ocurrir.
- 2) Eventos que no es probable que sucedan.

3) Eventos que es sumamente improbable que sucedan.

4) Eventos que es extremadamente poco probable que sucedan.

La **dinámica grupal** aplicada a los 7 Jefes de la Estación PNR (Informantes claves), con el fin de determinar los riesgos en los procesos policiales y las principales formas de manifestarse, A continuación se expone la tabla 3.1 “Riesgos en los procesos policiales”.

Proceso Policial: Descubrimiento y Trabajo Comunitario		
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
1	Insuficiente interrelación con los actores sociales para el trabajo comunitario de la comunidad para accionar sobre las causas que propician el delito, las ilegalidades e indisciplinas sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Jefes de Sectores con barreras en la comunicación para influir sobre los miembros de las organizaciones sociales. - Poca influencia sobre los miembros de las organizaciones sociales. - Planteamientos ante Delegados del Poder Popular sin respuesta.
Consecuencias		Impacto
- Incremento de la actividad delictiva, ilegalidades e indisciplinas sociales.		- Insatisfacción de la población con el actuar policial.
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
2	Deficiente identificación de personas proclives a cometer delitos y descontrol del Potencial Delictivo	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atención a las personas de confianza que conforman el Sistema de descubrimiento Público. - Irregularidades en las medidas que se aplican sobre el P/D y su enfrentamiento. - Falta de oportunidad en las acciones conjuntas con el Juez de Ejecución y/o Asistentes Judiciales sobre controlados incumplidores de sus obligaciones con la ley.
Consecuencias		Impacto
- Bajos esclarecimiento de los hechos delictivos.		<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción de la población con el actuar policial - Pérdida de la confianza de la población

		sobre la policía.
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
4	Falta de oportunidad en la elaboración del expediente de índice de peligro.	- Falta de preparación de los Jefes de Sectores.
Consecuencias		Impacto
- Incremento de conductas antisociales y de un ambiente negativo ante la ciudadanía.		- Insatisfacción de la población con el actuar policial.
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
5	Pobre flujo de información procedente del Sistema de descubrimiento.	- Deficiente atención al Sistema de Descubrimiento del Jefe de Sector - Irregularidades en la captación y selección de P/C - Falta de retroalimentación respecto a la información que tributan
Consecuencias		Impacto
- Falta de información sobre la ocurrencia de delitos, ilegalidades e indisciplinas sociales		- Insatisfacción de la población con el actuar policial.
Proceso Policial: Vigilancia y Patrullaje		
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
1	Incorrecta aplicación de la Variante Operativa Municipal.	- Falta de exigencia y control de los jefes. - Errores en la elaboración.
Consecuencias		Impacto
- No participación de todos los órganos implicados en el Sistema de Vigilancia y Patrullaje de la Ciudad. - Falta de seguimiento a la ejecución de la variante operativa.		- Deficiente prevención y enfrentamiento al delito, ilegalidades e indisciplinas sociales en las áreas de patrullaje. - Empleo incorrecto e irracional de las fuerzas y medios. - Insuficiencias en los servicios que se le prestan a la población.
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
2	Valoración incorrecta sobre la efectividad de la variante operativa.	- Ineficiente recopilación de información con las fuentes encargadas de tributar.

		- Se miden las acciones realizadas y no la efectividad del trabajo realizado.
Consecuencias		Impacto
- Deficiente prevención y enfrentamiento al delito, ilegalidades e indisciplinas sociales en las áreas de patrullaje.		- Insatisfacción de la población sobre el actuar policial.
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
4	- Falta de comprobación a la prestación de servicio de las fuerzas de vigilancia y patrullaje.	- Problemas en la planificación de la comprobación en el terreno. - Incumplimiento de los controles en el terreno por parte de los Jefes
Consecuencias		Impacto
- Incumplimiento de las misiones de los AOP en el área de patrullaje. - Establecimiento de vínculos con elementos corruptores en áreas de patrullaje. - Deficiente evaluación del trabajo individual de los AOP.		- Insatisfacción de la población sobre el actuar policial - Daño a la imagen Policial.
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
5	Deficiente preparación para el servicio	- la preparación para el servicio. - Falta de control de los Jefes al evento de - Insuficiente información a las fuerzas del comportamiento de la situación operativa y de las prioridades en las áreas de patrullaje.
Consecuencias		Impacto
- Ineficiente actuación policial. - Dirección incorrecta de las fuerzas y medios hacia los lugares de mayor incidencia delictiva, de ilegalidades e indisciplinas sociales.		- Insatisfacción de la población sobre el actuar policial - Daño a la imagen Policial.
Proceso Policial: Investigación- Procesamiento del delito.		

NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
1	Irregularidades en la recepción de denuncias	<ul style="list-style-type: none"> - No se consideran competencias de materia civil. - Denuncias archivadas, faltando acciones y diligencias para su conclusión - Denuncias pasadas de términos legales tanto en el Sumario como en el Ordinario, así como EFP con más de 60 días, pendientes a acciones que pueden ser ejecutadas en los términos establecidos. - Bajo el nivel de tramitación de Expediente de Fase Preparatoria de 1 a 3 años por procedimiento abreviado. - Mecanicismo en la aplicación de medidas cautelares, además cuando se imponen no se comunican a Trabajo Comunitario.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Quejas de la ciudadanía o como consecuencia se agrave el conflicto. - Violaciones de la legalidad en el cumplimiento de los términos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción de la población sobre el actuar policial
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
2	Irregularidades en el trabajo de los Investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento del trabajo que deben realizar los investigadores. - La carga de trabajo del investigador en el primer ataque conspira con la continuidad investigativa.

		<ul style="list-style-type: none"> - No se realizan las visitas periódicas a las víctimas para obtener nuevas informaciones que contribuyan al esclarecimiento del hecho. - Los investigadores criminalistas presentan dificultades en la dirección de la guardia operativa para indicar las acciones a realizar por el personal integrante y los demás participantes en la investigación en el lugar del hecho.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Quejas de la ciudadanía - Altos niveles de impunidad, principalmente en delitos que más afectan a la población. 		<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción de la población sobre el actuar policial
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
3	Irregularidades en la atención a detenidos en celdas.	<ul style="list-style-type: none"> - Detener para después investigar - No inspección a celdas en los términos establecidos. - Violaciones del término de la detención - Libertados sin cargos. - Errores de carácter registral, procesal y sanitario - Distorsión de la información que aporta el SAIP.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control de los Jefes. - Falta de cumplimiento de las obligaciones y atribuciones del Jefe Turno. 		<ul style="list-style-type: none"> - Quejas de la ciudadanía - Violaciones de la legalidad
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
6	Descontrol de ocupaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control de los Jefes. - Falta de cumplimiento de las obligaciones y atribuciones del oficial atención a ocupaciones.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Destino indebido en lugares no 		<ul style="list-style-type: none"> - Daño a la imagen policial

objetos a depositar. - Pérdidas de objetos ocupados, decomisados o hallados		
Proceso: Recursos Humanos		
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
8	Fluctuación de plantilla.	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivación. - Lejanía de sus familiares. - Poca atención a las fuerzas. - Deficientes condiciones de vida y de trabajo. - No ver en los jefes la ejemplaridad.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de completamiento. - Recarga de trabajo al personal físico - Dificultades para captar fuerzas. 		- Daño a la imagen policial
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
2	Deficiencias en la elaboración de las evaluaciones a los combatientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de planificación de las evaluaciones. - Falta de requerimientos, para determinar el desempeño. - No se elaboran auto-evaluaciones por parte de los combatientes.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de objetividad en el análisis individual de los resultados. 		- Falta de motivación por el desempeño.
Proceso: Actividad de Dirección		
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
1	Problemas en la identificación, evaluación y gestión integrada de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una cultura organizacional en la PNR sobre la gestión integrada de riesgos. - Falta de preparación de las fuerzas relacionada con la gestión integrada de riesgos. - Falta de procedimientos para la gestión de riesgos en correspondencia con las características, funciones y atribuciones de la Estación PNR municipal Matanzas.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Acciones dispersas y empirismo- 		Irregularidades en la aplicación de la

para la gestión integrada de riesgos.		Resolución 60/2011 de la Controlaría General de la República.
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
2	Obsolescencia de las normas de trabajo que regulan los procedimientos para los policiales.	- Por no existir un órgano de regulación y control nacional de la Policía Pública que se encargue de actualizar las normas de trabajo de los procesos policiales.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de guía para ejercer el funcionamiento de los procesos policiales, contextualizada a las exigencias. - Errores de procedimientos. 		- Empirismo que conllevan a violaciones.
NO	Riesgos	Causas o Factores de Riesgos
3	Inestabilidad en el funcionamiento del Comité de Prevención y Control de Riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas en el cumplimiento de la planificación. - No existir claridad de los temas a analizar. - No ver la importancia que tiene el Comité de Prevención y Control de Riesgos en este tema.
Consecuencias		Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de implicación de los directivos principales en la evaluación y control de los riesgos, 		- No se fomenta la cultura organizacional de Gestión Integrada de riesgos en los procesos policiales

Tabla 3.1: "Riesgos en los procesos policiales"

Fuente: Elaboración propia

III.8.2 Etapa II: Es la **evaluación de Riesgos** la evaluación de riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores.

Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

La evaluación parte de la dificultad en la gestión de riesgos, de las dificultades y variedades que se aplican en su medición, por tal motivo se dice que es un proceso subjetivo.

La evaluación debe realizarse por personal competente y debe ser un proceso dinámico, a partir de la normativa específica del proceso policial en cuestión.

Esta evaluación deberá hacerse de cada uno de los riesgos identificados para ello se hará una valoración del comportamiento y proyectar acciones encaminadas a eliminar o minimizar su ocurrencia, mediante medidas de control en el origen, organizativas, de formación y de información de los implicados. Esta debe quedar documentada.

Las evaluaciones de riesgos se pueden agrupar en cuatro bloques:

1. Evaluación de riesgos impuesta por normativa específica o por las principales regulaciones de los procesos policiales: Investigación del delito, Procesamiento de autores, Descubrimiento y Trabajo Comunitario, Vigilancia y Patrullaje.
2. Evaluación de riesgos para los que no existe normativa específica, pero están establecidas en normas nacionales o en guías de Organismos Oficiales u otras entidades de reconocido prestigio.
3. Evaluación de riesgos que precisa métodos especializados de análisis.
4. Evaluación general de riesgos.

III.8.3 Etapa III: Es la **gestión de riesgos**, para ello se tendrán en cuenta los componentes básicos que aparecen definidos en la Resolución 60/2011 de la Controlaría General de la República, acorde a las particularidades propias de la unidad; estos son:

- Ambiente de Control.
- Prevención de riesgos
- Actividades de control
- Supervisión y monitoreo
- Información y comunicación

III.8.3.1 Ambiente de Control: Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de la Estación PNR municipal Matanzas. Es la base de los demás componentes, conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos organizativos.

Lo conforman:

a) Estructura organizativa aprobada en el reordenamiento

Esta se considera relevante, porque es la representación gráfica mostrar el orden jerárquico, las líneas de autoridad y responsabilidad en la organización, también deben de difundirse y cumplirse, sin ello se derivará un desorden y no se cumplirán los objetivos.

b) Reglamento de trabajo de la PNR Matanzas

Regula los elementos principales de la organización, estructura, composición y funcionamiento de la PNR en el municipio y sus unidades subordinadas, por lo que a partir de ahora constituye el documento rector donde se sustenta la base dispositiva y la plataforma principal para las transformaciones organizativas y funcionales. Este constituye fuente importante en la preparación de las fuerzas.

c) Manual de Funcionamiento Interno

Este manual, vigente desde el 2014, muestra cuales son los objetivos, políticas y procedimientos que se deben cumplir la PNR, detalla: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo y cuándo hacerlo?, sin este manual se crearán conflictos de ideas y ejecuciones que retardará la obtención de los objetivos planificados y el funcionamiento armónico de los procesos de trabajo.

d) Designación y funciones de cada unidad organizativa que compone la estructura y las Obligaciones y atribuciones de cada cargo que conforma las unidades organizativas

Delimita los niveles de responsabilidad dentro de los procesos policiales, de las unidades organizativas que los conforman y en el caso de los cargos, se establecen requisitos, habilidades, las obligaciones y atribuciones, que son

empleados para lograr un funcionamiento coherente encaminado a dar cumplimiento al encargo estatal y son empleados para ejercer la exigencia y control en el desempeño.

e) Organización de la delegación autoridad y responsabilidad de los Jefes

La delegación de autoridad que confiere o traspasa el jefe PNR municipal Matanzas a los jefes subordinados para cumplir funciones o lo represente en determinadas actividades del servicio. Al delegar autoridad, el jefe mantiene su posición jerárquica y responsabilidad sobre los asuntos delegados.

f) La planificación: planes de trabajo anual, mensual e individual y los eventos de Coordinación, Mensual de Trabajo y Puntualización Semanal

Se ejecuta según las normativas vigentes y se adecua a través de orden ejecutiva del Jefe MININT Provincial para la implementación del proceso; los eventos para coordinar, orientar, aprobar y puntualizar el plan se deben desarrollar en la periodicidad establecida y dejar constancia de su realización.

g) Los valores éticos, que aparecen en el código de ética de la PNR

El código de ética debe contribuir a fortalecer la imagen e integridad institucional, a partir de la conducta profesional y humana de los policías, cuadros de mando y trabajadores civiles, para lo cual han de hacer suyos los preceptos, valores y principios refrendados en el mismo y tiene como objetivos, fortalecer la autoridad y la conducta individual de los miembros de la PNR, evitar el deterioro de la imagen pública, prevenir y combatir los indicios y actividades que constituyan o puedan constituir conductas de corrupción.

h) Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

Esta se desarrolla de manera coherente e interrelacionada para lograr que la PNR esté en capacidad de cumplir con su encargo estatal:

- Políticas de captación de las fuerzas.
- Definición de los requisitos para el ingreso al MININT.

- El trabajo con la cantera de jóvenes.
- El trabajo con la reserva de Cuadros.
- La preparación en Unidades.
- La preparación en cursos medios en la Academia de Policías.
- La estrategia de formación posgraduada (cursos de Postgrados, Diplomados, Maestrías y Doctorado).
- Los entrenamientos: Se deben de considerar en el área de personal un entrenamiento y capacitación adecuada para que el trabajador cumpla con las tareas encomendadas y así lograr contribuir con los objetivos de la empresa.
- Idoneidad demostrada, como punto de partida para la promoción en cargo, en base a la competencia profesional: preparación, cualidades político, ético-morales, resultados en el desempeño.

i) Funcionamiento de los órganos consultivos

Los órganos consultivos de dirección –Consejo de Dirección y Comisión de Cuadros- sesionaran en la periodicidad establecida, analizando los asuntos de mayor repercusión de la situación operativa, los sistemas de trabajo, la atención y preparación de las fuerzas, así como se estudian documentos recibidos de la DGPNR, constituyendo marco apropiado para el colegio, orientación y evaluación de los resultados.

j) Documentos rectores de las especialidades actualizados

- Las normas de funcionamiento de las Estaciones PNR- Orden 13/2004 del VMP.
- Principales Regulaciones sobre el trabajo del órgano de Dirección de la Estación de Policía.
- Principales Regulaciones sobre el Trabajo de las fuerzas del Área de Descubrimiento y Trabajo Comunitario.

- Principales Regulaciones sobre el Área de Vigilancia y Patrullaje de la Estación.
- Principales Regulaciones sobre el Trabajo de las fuerzas del Área de Investigación Criminalista.
- Principales Regulaciones sobre el Trabajo de las fuerzas del Área de Procesamiento de la Estación PNR.
- Proyecto de Orden del Ministro que pone en vigor el reglamento de la actividad policiaca en los Ferrocarriles y el Proyecto de Orden del Jefe DGPNR que pone en vigor el manual de la Policía Ferroviaria.
- Orden 14/2007 del VMP, señala nuevas misiones a la Unidad del Aeropuerto.
- Normas que regulan el de trabajo de los Centros Alternativos de Procesamiento de Detenidos.
- Orden nro. 10/2008 que pone en vigor las “normas para regular el funcionamiento y los procedimientos de trabajo de la Policía de Carreteras”.
- Orden 9/2009 del Jefe de la DG PNR, que regula el tratamiento en los Centros de Clasificación de las Estaciones de la PNR, a las ciudadanas que se trasladan por el ejercicio de la prostitución.

III.8.3.2 Prevención de riesgos

La Gestión de Riesgos, es un proceso a través del cual, se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en los procesos policiales y fomentar las acciones de dirección desde su diseño, que garanticen condiciones de seguridad para el futuro.

Como proceso, la Gestión de Riesgos no puede existir como una acción aislada, más bien, debe ser considerada como un componente íntegro y funcional del proceso de desarrollo de los procesos policiales en el marco de la Estación PNR municipal Matanzas.

Lo conforman

- a) Identificación y análisis de los riesgos descritos en el acápite III.1.2

b) Prevención de riesgos a través de las acciones que realiza cada uno de los procesos policiales.

En la tabla que aparece a continuación se muestra el formato del plan de prevención de riesgos que debe elaborar la comisión de prevención de riesgos con frecuencia anual.

Formato del Plan de Prevención de Riesgos.

NO	ACTIVIDAD O AREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTA	FECHA CUMPL

Tabla 3.2 Formato del Plan de Prevención de Riesgos

Fuente: Elaboración Propia.

Ejemplo 1: Tabla 3.2

ACTIVIDAD O AREA: Proceso Policial Investigación y Procesamiento.

RIESGO: Descontrol de denuncias.

POSIBLES MANIFESTACIONES: Ocultamiento, no recepción

MEDIDAS A APLICAR:

Modelación para comprobar la aceptación de denuncias en la carpeta de la PNR.

Sondeo de opinión con factores de la Comunidad.

Conciliación semanal de las denuncias con el SAJO.

RESPONSABLE: cada medida tiene un responsable.

EJECUTA: El ejecutor está en correspondencia con la medida.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Debe ser de manera específica, no usar los términos permanentes, sistemático, mensual, semanal ni otra definición que pueda dar imagen de ambigüedad de fecha.

c) **Comprobaciones que realiza el equipo designado por cada proceso de trabajo.**

Este se elabora con el objetivo de comprobar el cumplimiento del plan de prevención de riesgos. A continuación se expone la tabla 3.3 que muestra el formato del plan de comprobación.

Formato del plan de comprobación

Tabla 3.3: Formato del plan de comprobación

Fuente: Elaboración propia.

Proceso Policial: _____					
no	tema	Fecha	Dirige	Participan en la comprob.	afectados
1					

d) Análisis en el Comité de Prevención a partir del Plan temático que concibe temas previstos en el plan de prevención y rendiciones de cuentas.

A continuación se expone la tabla 3.4 que ilustra el cronograma para la evaluación de temas en la reunión de prevención.

Tabla 3.4: Formato del cronograma de evaluación de temas en la reunión de prevención.

Fuente: Elaboración propia.

No	Mes	Temas a evaluar en la reunión
1	Enero	

Ejemplo 2, Tabla 3.4

No	Mes	Temas a evaluar en la reunión
1	Enero	Tema: Análisis de la prevención de riesgos en las ocupaciones comisos y hallazgos en Estaciones de la PNR. Ponente: Jefe Investigación y Procesamiento
		Rendición de Cuentas sobre el funcionamiento de la prevención interna, enfatizando en indicadores claves, los activos fijos tangibles y la conducta ética de los combatientes. Ponente: Jefe Trabajo comunitario
		Rendición de Cuenta sobre el funcionamiento de la prevención interna, enfatizando en indicadores claves, los activos fijos tangibles y la conducta ética de los combatientes. Ponente: Jefe Vigilancia y patrullaje

III.8.3.3 Actividades de control:

El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión que se realiza, para el cumplimiento de los objetivos propuestos y la misión del órgano.

Se estructura en las siguientes normas.

a) Registros y documentos que avalan que se tiene control.

Los libros de la Estación que se emplean como registro de cada subproceso de trabajo.

b) Relaciones de coordinación y cooperación.

Estas se establecen para concertar medios y esfuerzos y lograr una acción común entre unidades organizativas en las que no median vínculos de subordinación, son de carácter interna o externas.

Las relaciones de trabajo internas se establecen entre las unidades organizativas del Sistema de Policía y otros Órganos del MININT, a partir de lo establecido por la instancia superior y se derivan de la misión y funciones asignadas a cada una y de la necesidad de asegurar el funcionamiento del Órgano.

Las relaciones de trabajo externas, se establecen con las instancias provinciales y municipales del Partido, Gobierno, Fiscalía, los Tribunales y demás organismos del Estado, otras instituciones estatales, organizaciones sociales y de masas.

En las relaciones se establecen como reglas comunes:

- El Jefe Estación PNR municipal Matanzas, designará sus representantes a partir de su competencia e idoneidad y determinan, de forma expresa, sus atribuciones y obligaciones y la designación que se realice es indelegable.
- Los Jefes facultados aprueban las informaciones a brindar por sus representantes y orientan el marco de su actuación.
- Los representantes designados están obligados a informar de su gestión ante el Jefe que lo designó, el estado de las relaciones y sus resultados.
- La Estación deberá trasladar, a quien corresponda, los asuntos que no sean de su competencia.
- En los casos que sea posible se formalizan mediante actas de cooperación, en las que se precisa la actuación de cada uno.

c) Acceso restringido a los registros y recursos (sólo al que le corresponda).

En el reglamento orgánico del MININT y en la Orden Ejecutiva del Jefe PNR provincial, que establece la delegación de autoridad, se consigna que los recursos los administra el Jefe y rinde cuenta por ello en el consejo económico, donde esté constituido o donde forme parte.

d) Rotación del personal en las tareas claves o proclives:

Se realizará rotación de cargos en tareas claves, previo análisis en Comisión de Cuadros en el caso del Oficial que atiende ocupaciones, y durante el análisis de la variante operativa u otros eventos que determine el mando, se determinará que fuerzas de las que prestan servicio en escenarios complejos deban ser rotadas hacia otro territorio, preferiblemente AOP.

e) Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:

Es integrar y conciliar el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

f) Indicadores de desempeño y su medición.

El análisis del comportamiento de los indicadores de desempeño, se realiza con periodicidad mensual y tiene como objetivo compulsar la efectividad de las acciones de enfrentamiento al delito, las ilegalidades e indisciplinas sociales.

La medición de los Indicadores de desempeño se realiza por:

- **Jefatura Estación PNR municipal matanzas**, dirigido por el Jefe PNR y participa el Consejo de Dirección y los equipos de apoyo.
- **Investigación y Procesamiento**, lo dirige el jefe y participa el jefe del área que atiende la especialidad.

Están dirigidos a elevar los niveles de esclarecimiento, la agilidad y calidad de los procesos penales; se utiliza la información que aporta el SAJO, CUBAFIS, Fichaje

Criminal, SISDED, SAIP, reportes al Puesto de Mando de la PNR y los cierres que emiten la Fiscalía y el Tribunal.

- **Descubrimiento y Trabajo Comunitario**, lo dirige el 2do jefe y participa el Jefe área que atienden la especialidad. Miden la efectividad en las acciones preventivas y de enfrentamiento en la comunidad, en función de disminuir la ocurrencia de hechos delictivos y las conductas antisociales, la organización del sistema de descubrimiento que permita la obtención de información sobre personas de interés; se utiliza la información que brinda el programa automatizado SISDED.
- **Vigilancia y Patrullaje**, lo dirige el 2do jefe y participa el Jefe área que atienden la especialidad.

Miden la efectividad de su desempeño en el análisis periódico de la variante operativa, acerca de la aplicación de medidas policíacas públicas, en función de la detección, corte, neutralización de manifestaciones delictivas, antisociales e ilegalidades, así como la atención, orientación y auxilio de la población; se toma como referencia la información que aporta el programa automatizado SISDED.

III.8.3.4 Supervisión y monitoreo el componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades:

- Actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales que generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección.
- Evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, a través de auditorías internas y externas u otras formas de control. Lo conforman:
 - a) **Creación del Comité de Prevención Interna** que es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su

mejoramiento continuo, se crea mediante orden ejecutiva donde se reflejan las funciones; para sesionar lo preside el jefe y la integran los Jefes de áreas, los oficiales de CII, Coordinación y Apoyo, Información y Análisis, Cuadros.

- b) **Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Prevención y Protección Interna.** Se realiza para conocer la eficacia de su funcionamiento; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

Cuando se detecte alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento.

- c) **Realizar acciones de supervisión y monitoreo a través de la formas de control que aparecen en la Orden Ejecutiva del jefe PNR Matanzas.**

- **Auditorías:** Control especial dirigido a evaluar una actividad hasta su resultado final, así como determinar la exactitud e integridad, descubrir o prevenir fraudes y certificar el estado en que se haya.

Estas se harán a partir de la información que obran en los sistemas tecnológicos para el enfrentamiento, sobre los procesos penales, desde la radicación de la denuncia hasta su destino final y se tendrá en cuenta las facturas de entrega a la Fiscalía, las devoluciones de la Fiscalía y el Tribunal y las que se encuentran en el cuarto de archivo de la denuncia.

También se realizarán sobre el control de la delincuencia, la imposición de multas por contravenciones u otro tema que puntualmente se decida.

Las auditorías se realizan por fuerzas especializadas con pleno dominio de la actividad a auditar y sobre la base de las normativas vigentes y se documentan como constancia de su realización.

Los resultados de las auditorías se analizarán en la reunión del Comité de Prevención Interna.

- **Reuniones de trabajo:** estos eventos de dirección se emplean para el análisis en equipo, colegiar la toma de decisiones y evaluar el estado del cumplimiento de estas, constituyen a su vez una forma de control para valorar a través del colectivo la comprensión, identificación y cohesión, en torno a las tareas, el nivel de información sobre políticas y disposiciones, así como la efectividad de los métodos y estilos de dirección.

Las reuniones deben estar debidamente documentadas, conformando un expedientillo que contendrá: caratula, agenda, el acta firmada por el Jefe y el registrador, las decisiones con responsable y fecha de cumplimiento y se le anexan los informes analizados en el evento.

- **Despachos:** posibilitan el intercambio directo y la orientación del Jefe con el subordinado, acerca del cumplimiento de sus obligaciones y atribuciones, su responsable en la ejecución de un plan o tarea concreta. Posibilita apreciar en el subordinado el dominio de la situación operativa, sus concepciones y proyecciones de trabajo. Estos se documentan como constancia de su realización, para ello se conformará el expedientillo con la agenda y las decisiones adoptadas, así como se le anexarán los informes analizados durante el desarrollo del evento.
- **Trabajo Directo:** Se realiza durante la interacción cotidiana Jefe-subordinado. Posibilita controlar sistemáticamente, la preparación, ejecución y resultados de tareas, el cumplimiento de la planificación personal y medir el desarrollo de los subordinados.

Esta forma de control se realiza diariamente, en el análisis de las denuncias en trámite con carpetas, investigadores criminalistas e instructores dejarán constancia de las decisiones que adoptan en el módulo del SISDED que corresponde a las denuncias, para darle seguimiento a su cumplimiento.

- **Visitas de Control:** Es la forma más común de comprobación en el terreno y tienen como objetivo evaluar el funcionamiento de los sistemas de trabajo o integralmente de una especialidad a partir de sus resultados en un período de

tiempo dado, determinar las desviaciones y sus causas, proponer las medidas o recomendaciones de estudio para su solución.

Estas visitas se realizan por grupos de controladores, integrados por Jefes y especialistas cuya composición depende del objeto de control. Estas pueden ser integrales o parciales.

Las visitas de control tienen **cuatro momentos** importantes que se consignan en el plan de trabajo del mes correspondiente:

1ero: Evento de preparación de la visita con la participación del jefe designado para el control y los controladores, donde se expondrá la situación del mando que será controlado.

2do: Ejecución de la Visita de Control, se inicia con una reunión presidida por el Jefe designado para el control y participan el Consejo de Dirección de la Estación PNR y los controladores. En este evento se exponen los principales rasgos de la situación operativa por parte del jefe que será objeto de control y el Jefe al frente de la acción de supervisión explicará el programa del control.

Los controladores elaboraran los informes parciales, que lo firmaran el Jefe de controlado y el controlador.

3ro: El análisis de los resultados –conclusiones- *se harán dando lectura al informe resumen* que presentará Coordinación y Apoyo para facilitar el desarrollo del evento.

Las decisiones que adopte el jefe designado al frente del control o el que suscribe se anexan en el expedientillo que se conforme al respecto.

4to: Presentación del plan de medidas para erradicar deficiencias detectadas se hará en el término de diez días por parte del mando controlado. Este contendrá las deficiencias, con las medidas para resolverlas, la fecha de cumplimiento, el responsable y los participantes.

Se conformará el expediente del control que contiene: el programa, los informes parciales de los controladores, el informe resumen, las decisiones adoptadas y el plan de medidas para erradicar deficiencias.

Este se hará en dos ejemplares, uno para el archivo de la Jefatura de la Estación PNR municipal Matanzas y el otro para el mando controlado.

- **Visitas de Trabajo:** Tienen como objetivo que los Jefes y especialistas del nivel superior conozcan la situación en el terreno y trabajen con los subordinados o especialistas del nivel inferior para el perfeccionamiento funcional de cualquier actividad o impulsar tareas priorizadas. Constituyen un control en sí porque identifica problemáticas e insuficiencias en el desempeño individual o colectivo. Estas se documentan como constancia de su realización, para ello se conformará el expedientillo con la agenda, el informe elaborado al respecto y las decisiones adoptadas por el Jefe que analizó los resultados.
- **Comprobaciones a la prestación de servicio:** son controles operativos que realizan todos los Jefes sobre sus fuerzas en servicio, con prioridad sobre los Cuerpos de Guardias, en los calabozos y las fuerzas de vigilancia y patrullaje.

Las comprobaciones se documentan como constancia de su realización, para ello se conformará el expedientillo con la agenda, el informe elaborado al respecto y las decisiones adoptadas por el Jefe que analizó los resultados.

III.8.3.5 Información y comunicación

El componente Información y Comunicación precisa que se debe disponer de información oportuna y confiable.

El Sistema de Informativo organizado en la Estación PNR municipal Matanzas debe adecuar las tablas estadísticas de reportes regulares, para recopilar la información que posibilite sistematizar la información de los riesgos identificados, mediante mecanismos de retroalimentación y la rendición de cuentas.

La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

Lo conforman

a) **Sistema de información, flujo y canales de comunicación.** El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).

b) **Contenido, calidad y responsabilidad la información:** contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

c) **Rendición de cuentas:** los Jefes tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante el consejo de dirección y el Comité de Prevención Interna.

Organización de la documentación relacionada con la gestión de riesgos:

El Grupo del Sistema de Trabajo para la Prevención y Protección en el municipio, tendrá constancia de su funcionamiento en una carpeta que contendrá:

- a) Documentos rectores.
- b) Plan de prevención de riesgos.
- c) Cronograma de las acciones de comprobación.
- d) Resultados de las acciones de comprobación.
- e) Cronograma para evaluar los temas en la reunión de prevención.
- f) Expedientillo de la reunión:
 - ✓ Agenda.
 - ✓ Acta.
 - ✓ Informe y rendiciones de cuenta.

- g) Guía de comprobación anual de los cinco componentes, resultados e informe resumen, documentos que se elaboran en el último trimestre de cada año.

Guía de comprobación anual

La guía de comprobación anual tiene como objetivos determinar las fallas del sistema de control interno, prevenir y promover soluciones, cumplir los objetivos de trabajo e implementar los lineamientos

Conclusiones parciales

En este capítulo se expresaron las 3 etapas con los pasos que establece el procedimiento de Gestión de Riesgos en los procesos policiales, los cuales de implementarse tendrán un impacto positivo a partir de su diseño, que debe contribuir a mejorar los resultados de la estación PNR desde el punto de vista organizativo:

- El Procedimiento diseñado permite gestionar los riesgos en los procesos policiales que definen la razón de ser en la Estación PNR municipal Matanzas y está en correspondencia con las concepciones más avanzadas que se aplican en el mundo sobre el tema, además es un proceso continuo y participativo (jefes y subordinados) en todos los niveles de mando de la estructura.
- El Procedimiento de gestión de Riesgos posee la particularidad de estar orientado a las características propias de la Policía Pública
- Posibilitará prevenir sucesos potenciales que de ocurrir, afectarían el funcionamiento de la Estación PNR municipal Matanzas.
- Propiciará mayor seguridad en la toma de decisiones, la planificación y ejecución de las acciones de control y con ello mejora la eficacia y la eficiencia operativa y el aprendizaje organizacional.

El Procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales de la Estación PNR municipal Matanzas puede generalizarse al resto de la Policía Pública, porque sus pasos para el análisis-valoración-gestión, poseen una adecuación a las características propias de este tipo de organización, por tanto son aplicables para lograr el mejoramiento continuo.

CONCLUSIONES

Los resultados de los métodos, técnicas e instrumentos aplicados durante la investigación, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. El desarrollo de la investigación permitió el cumplimiento de los objetivos planteados, al demostrarse que es posible la gestión de riesgos en los procesos policiales. Sustentado en que es una práctica internacional, es una política del Estado Cubano evidenciado en la Resolución 60/2011, en dos documentos institucionales, en fundamentos teóricos-metodológicos atemperados a las características propias de la policía pública y posee un enfoque a proceso para alcanzar la eficiencia operativa deseada y el mejoramiento continuo.
2. El diagnóstico de la gestión de riesgos en la Estación PNR del municipio Matanzas evidenció las dificultades en el proceso y la necesidad de contar con un instrumento para su implementación en la práctica; en este caso el procedimiento que se propone.
3. Los resultados de la investigación permitieron validar la hipótesis de que el procedimiento propuesto contribuye a perfeccionar la gestión de riesgos en los procesos policiales, a partir de prevenir sucesos negativos que de ocurrir afectarían el funcionamiento y la imagen de la institución; al tiempo que propicia mayor seguridad en la toma de decisiones, la planificación y el control con lo cual contribuye a elevar la eficacia, eficiencia operativa y el aprendizaje organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Proponer a la Jefatura del Órgano PNR de la provincia Matanzas la aplicación del procedimiento de gestión de riesgos a los procesos policiales en otras estructuras de la Policía Pública en el territorio.
2. Introducir la gestión de riesgos en los procesos policiales en los programas de preparación especializada de los jefes de la Policía Pública.
3. Validar el procedimiento de gestión de riesgos en los procesos policiales en próximas investigaciones científicas a partir de su puesta en práctica.

BIBLIOGRAFIA

1. Aisa Diez, Jesús. Modelo de Gestión de riesgos corporativos, Revista del Instituto de Auditores Internos de España www.auditool.org
2. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
3. Arce, J.M.V., El futuro ya fue. Juventud, educación y cultura. 2005. 3. Autores, C.d., La gestión empresarial del riesgo como elemento clave de la excelencia empresarial. 2013.
4. Arenas A. Gestión integrada del riesgo climático. Presentación en Taller regional de análisis de vulnerabilidad. PNUD, La Habana, Cuba, 2003.
5. Autores, C.d., La gestión empresarial del riesgo como elemento clave de la excelencia empresarial. 2013.
6. Baca, Gómez Antonio (1997). "La Administración de Riesgos Financieros". Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXVI, No. 11, Noviembre, México.
7. Batista, A. "Mejoras e implementación del modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud del Trabajo en la Empresa de Aceros Inoxidable Acinox Tunas". 2014.
8. Belmar Muñoz, Victor. Prevención de los riesgos, Implantación de un sistema de control de los riesgos de operación en la empresa. Colombia, 2005.
9. Beltran, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). Guía para una Gestión Basada en Procesos. España: Instituto Andaluz de Tecnología.
10. Blanco, A. d., & Rodriguez, R. Y. (2010). Principales Aportes por Edward Deming, Armand feigenbaum y Philip Crosby de la calidad total a la gestión empresarial. Barcelona: escuela de ingeniería y ciencias aplicadas departamento de ingeniería civil.
11. Bounds, G. (1994). Beyond total quality management: Toward the emerging Paradigm. Yorks L. A: Mc Graw Hill.

12. Bravo, J. (2011). Gestión de Procesos (Alineados con la Estrategia). Versión Resumida. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
13. Briceño, angel , artículo sobre La prevención de riesgos laborales en el trabajo Policial, enero 2013 En Twitter: @seguridadsalud
14. Casares San José-Martí, M^a Isabel Y Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños: “Introducción a la gestión integral de Riesgos Empresariales. Enfoque: ISO 31000”. Editorial Platinum. Lima (Perú) 2016.
15. Casares San José-Martí, M^a Isabel: “Implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el Sector Asegurador bajo la Norma ISO 31000”. Casares San José-Martí, M^a Isabel. Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L. Madrid 2014.
16. Casares San José-Martí, M^a Isabel: “Proceso de gestión de riesgos y seguros en las empresas”. CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L. Madrid 2013.
17. Casares San José-Martí, M^a Isabel, I.: “El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial”, BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, N^o 202. Abril 2011, pp. 73-93. Bilbao.
18. Castejón, E., La evaluación de riesgos: una reflexión. Salud y Trabajo, 1995.
19. Castellanos, J., Gestión del Riesgo Empresarial. Qualinet Surlatina Gestión. División Aviación y proyectos Internacionales, 2007.
20. Castilla Zaldívar, J., Aplicación del procedimiento de Gestión Integrada de Riesgos en la Empresa de Canteras. 2014.
21. Castro Ruz, Fidel Discurso, en el acto por el aniversario 40 de la constitución de la Policía Nacional Revolucionaria, efectuado en el teatro "Carlos Marx", el día 5 de enero de 1999
22. Chacón Paredes, Vladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. www.gestiopolos.com
23. COSO (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September, published by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
24. COSO (2004): Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, p. 47.

25. Davenport, T.H.y.S., James E, The new industrial engineering: information technology and business process redesing. 1990.
26. Del Alamo, Manolo, Prta voz de la Guardia Civil Española. Policía y Seguridad Labora. 2010. <http://www.apt.ch/es/contrapartes-en-la-prevencion>
27. DÍAZ, Tinoco Jaime y Fausto Hernández Trillo (1996). Futuros y opciones financieros. Edita Limusa, México.
28. DURÁN A., M. V. y ABREU H., M. (2007): Metodología para el proceso identificación de Riesgos. Consultoría BISE S. A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, La Habana.
29. Echemendía Tocabens, M.B., Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 2011. 49 no.3.
30. ENASA, servicio nacional de salud de Costa Rica, año 2010, "Instructivo para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos operacionales".
31. EROGGI G. y WALLACE W. (1998): Operational Risk Management – The Integration of Decision, Communications and Multimedia Technologies, Kluwer Academic Publishers.
32. Evans, J.R., La Administración y el Control de la Calidad ed. t. edición. 1990. 16.
33. Fernández, Yamile. El control evita descontroles. www.google.com
Gómez, Giovanni E. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Internow www.gestiopolis.com.
34. Fernández, E. (2005). Gestión por Procesos. Oviedo: Vicerrectorado de Calidad, Planificación e Innovación.
35. Fernández, L. C., & Quintero, R. O. (junio de 2015). Diseño del proceso Atención al Beneficiario en la Estación PNR de Centro Habana. La Habana, Cuba.
36. Fleitas, B.L.L.M.C.T., El análisis de Riesgo: Base de una buena gestión empresarial. 2001. 17. Garza, R.S.M.-. La Megacizalla Mojave-Sonora: la hipótesis, la controversia y el estado actual de conocimiento. 2005.
37. FRAGOSO, J.C. (2002). "Análisis y Administración de Riesgos Financieros". Exposición de la materia de Análisis de Riesgos, de la especialidad en

- Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa.
38. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. Contraloría General de la República. Resolución No. 60/11. Gaceta Oficial No. 013 Extraordinaria, 2011. [citado 18 octubre 2011] Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/pdf/GO>
 39. G. Goldstein y A. Gutz (2006) La Gestión Integrada de Riesgos.
 40. GIL ALUJA J. (1996). La Gestión Interactiva de los Recursos Humanos en la Incertidumbre. Centro de Estudios Ramón Arces S.A.-Madrid, España.
 41. Giménez Montiel María, Tesis de maestría de septiembre del 2014, con el tema "Metodologías, para la evaluación de Riesgos en Puestos, Lugares y equipos de Trabajo", Universidad de Cartagena en Colombia.
 42. Haydée Caruso, L. P., Elizabete R. Albernaz. (2008). "La policía que queremos": consideraciones sobre el proceso de reforma de la policía militar de Río de Janeiro. Herbert A. Simón, (2006) La Gestión Integrada del Riesgo.
 43. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Compañía editorial Ultra. SA.C.U.V. MC Graw Hill Interamericana. Editores SAAV. Año 2000.
 44. Ishicawa, Kao (1998) ¿qué es el control de la calidad? La modalidad japonesa. Editora: Ciencias Sociales La Habana C/Pg 209
 45. INFORMES BOGOTÁ Universidad de los Andes Fac. Administración Educ. Ejecutiva octubre/ 2016.educacionejecutiva@uniandes.edu.co <http://administracion.uniandes.edu.co>;
 46. Instructivo para la Identificación de Riesgos, publicado por SENASA Costa Rica, octubre del 2010.
 47. ISO-9001, Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. 2015. 25.
 48. ISO-31000, Risk management - Principles and guideline. 2009: p. 34.
 49. JORION, Philippe (1999). Valor en riesgo. Edita Limusa, México.
 50. Junginger, C. (12 de agosto de 2007). La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias. Obtenido de www.ujasalud.com

51. LEWENT, Judy C., y A. John Kearney (1990). "Identifying, Measuring, and Hedging. Currency Risk at Merck". *Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance* 2, pp. 19-28; EE.UU.
52. López García, Juan M. Bases metodológicas Generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno en Villa La Granjita, 2004.
53. Koprinarov, B., El riesgo empresarial y su gestión analítica. 2005.
54. Lavell, A.M., Viviendo en riesgo. Comunidades vulnerables y prevención de desastres en América Latina. 2002.
55. Marsán Castellanos, J.y.O., La Organización del Trabajo. 1987.
56. Matínez Caballero, D., Procedimiento para la Gestión Integrada de Riesgo con Enfoque Prospectivo. 2015.
57. Mejí Quijano, R.C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial. Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006: p. 37-39. 37.
58. Miller J.G y Wollmann T.E (1985). The Hidden Factory. Harvard Deusto Business Review, ISSN 0210-900X, septiembre-octubre, pp. 142-150.
59. Miner D.F (1933). Wat price quality?. Product Engineering, ASIN B0095VTABK, pages 300-302.
60. Ministerio de Defensa de los EEUU (1963). " Especificaciones militares MIL-Q-9858-A requisitos del programa de calidad"
61. Ministerio de Finanzas y Precios (2003). Resolución 297/2003
62. Mora, J. (2002). Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud. *Revista de Administración Sanitaria*, VI(21).
Obtenido de <http://www.dinarte.es/ras/ras21/pdf/09%20adm%20y%20gest%204.pdf>.
63. Norma Internacional ISO 9004. (2009). Gestión para el éxito sostenido de una Organización- Enfoque de la Gestión de la Calidad.
64. Norma Internacional ISO 9000. (2005). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.
65. Norma Internacional ISO 9001. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos.

66. NC-18001, Seguridad y salud en el trabajo — sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo —Requisitos. 2005: p. 25. 38.
67. NC-ISO-14001, Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso. 2004: p. 38. Membrado J (2002). "ISO 9001:2000 y modelo efqm de excelencia (II)". Consultado en: 2-2013. Disponible en: <http://www.clubcalida.es>.
68. Nunez, L.G., Péñfigo vulgar - Caso clínico. 2012. 40.
69. Pablo A. Silberfich, A.O.C., IDC. 2009. 41.
70. Pérez, A.y.P.M. Mejora e Implementación de los procesos de aseguramiento del CITI. 2010. 42.
71. Pipiolo, M., Gestión de riesgos en los proyectos. 2008. 43.
72. PMBOK, A Guide to the Project Management Body of Knowledge 3rd Ed. 2000. 44.
73. Pelegrin Pérez, Edmundo Lázaro. La Administración de los Riesgos, su impacto en la empresa cubana. Cuba, UPR, 2006.
74. Peteiro, D. R. (11 de junio de 2015). Gestipolis. Obtenido de Gestión por procesos y modelado de procesos: <http://www.gestipolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>
75. Porter, M. E. (1998). The Competitive Advantage of Nations. New York: Ed. Free Press.
76. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Visión general sobre manejo de desastres. Programa de Entrenamiento para el control de catástrofes. 1992. Disponible en: <http://www.crid.or.cr/digitalizacion/pdf/spa/doc3326/doc3326.htm>.
77. Quintana Cabrales, Alcides. ¿Qué es el Control Interno? www.google.com
78. Quiros, C.B.d., Una polémica sobre la normalidad del delito. 2003.
79. REDVET Rev. electrón. vet. <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet> - <http://revista.veterinaria.org> Vol. 11, Nº 03B, Marzo/2010— <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n030310B.html>

80. Resolución-60, Normas Del Sistema De Control Interno C.G.R.C, Editor. 2011: Cuba. p. 28.
81. Rivero Bolaños Ariamna Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. ariamna@fcf.uh.cu. septiembre de 2010
82. Roca Guerrero, Yenny. "Apuntes sobre control interno en Cuba". GestioPolis. 30 Abril 2009. Web. <<https://www.gestiopolis.com/apuntes-sobre-control-interno-en-cuba/>>.
83. Sada, Las megatendencias tecnológicas actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios. 2010. 48.
84. Santana, P., Kenia;, Diseño y aplicación de un modelo de gestión integrado calidad, ambiente, salud y Seguridad. . 2010, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría": Cuba. p. 192. 49.
85. Serer Figueroa, M., " Gestión Integrada de Proyectos". 2001, Ed. Universidad Politécnica de Cataluña: Cataluña, Barcelona.
86. Zorrilla Salgado (2004), Juan pablo "La Administración de Riesgos" en GestioPolis.