



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Economía

Título: Planeación estratégica y control interno con enfoque de gestión de riesgo.

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciatura en Economía

Autor: Alejandro Sablón Rodríguez

Tutor: Gastón de Jesús Rodríguez Milián

Matanzas, 30 de noviembre 2021

Nota de aceptación

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ del 2021

Declaración de autoridad

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Alejandro Sablón Rodríguez, me declaro como único autor de este trabajo de diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Economía; en calidad de lo cual autorizo a la universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la UEB “José Antonio Echeverría” a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Alejandro Sablón Rodríguez

Dedicatoria

DEDICATORIA

A todas las personas que amo.

A mi mamá, mi papá, mi hermano, mi abuela y mi novia, que siempre estuvieron a mi lado para apoyarme y que de no ser por ellos no sería la persona que soy.

A todos los que quiero y a aquellos que hoy no se encuentran en mi vida.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a mi mamá, mi papá, mi hermano y mi abuela por haber confiado en mí y haberme apoyado tanto económica como espiritualmente durante toda mi vida para que yo llegara a donde estoy.

A mi familia que siempre se preocupó por mí y me ayudaron cuando más lo necesitaba.

A mi novia por ayudarme y haber estado presente cuando lo necesité.

A todas mis amistades por formar parte de todo lo que he logrado.

A los trabajadores de TECNOAZUCAR por estar siempre dispuestos a brindarme su ayuda.

A mi tutor y mis profesores por brindarme sus conocimientos.

A todas aquellas personas que de una forma u otro me aportaron su ayuda incondicional.

Sobre todo muchas gracias a dios.

“A todos les agradezco eternamente”

Pensamiento

PENSAMIENTO

“Toda frase breve acerca de la economía es intrínsecamente falsa”.

Alfred Marshall

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en la UEB “José Antonio Echeverría” subordinada a la Empresa TECNOAZUCAR, perteneciente al Grupo AZCUBA. Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento que permita la integración de la planeación estratégica y el control interno bajo un enfoque de gestión de riesgo en la UEB. En su desarrollo se realiza una caracterización del objeto de estudio y de los pasos necesarios para poder aplicar dicho procedimiento, en los cuales se exponen los diferentes métodos que van a permitir la integración de los procesos que se desean vincular, y de interés por los directivos por su importancia para facilitar el cumplimiento de la misión de la entidad.

A lo largo de la investigación se emplean como métodos teóricos el análisis y síntesis e inducción-deducción, dentro de los métodos empíricos el método de selección de expertos, las técnicas de trabajo grupal, entrevistas, revisión bibliográfica y revisión documental y como métodos cuantitativos y cualitativos la matriz DAFO y el cuadro de mando integral. También se utiliza como método la metodología de Rodríguez Milián (2020), la que ocupa un aspecto imprescindible por ser la base a partir de la que se desarrolla el proceso que desea proponer.

El procedimiento que se propone va a facilitar la toma de decisión en la empresa promoviendo la eficacia y eficiencia de la misma en sus sectores productivo con una amplia integración y cooperación de su fuerza laboral.

Summary

SUMMARY

This research is carried out in the UEB "José Antonio Echeverría" subordinate to the TECNOAZUCAR Company, belonging to the AZCUBA Group. This research aims to develop a procedure that allows the integration of strategic planning and internal control under a risk management approach in the UEB. During its development, a characterization of the object of study and of the necessary steps to be able to apply said procedure is carried out, in which the different methods that will allow the integration of the processes that are desired to be linked, and of interest to the managers, are exposed. due to its importance in facilitating the fulfillment of the entity's mission.

Throughout the research, analysis and synthesis and induction-deduction are used as theoretical methods, within empirical methods the method of selection of experts, group work techniques, interviews, bibliographic review and documentary review, and as quantitative and qualitative the SWOT matrix and the balanced scorecard. The methodology of Rodríguez Milián (2020) is also used as a method, which occupies an essential aspect because it is the basis from which the process that you want to propose is developed.

The procedure process that is proposed will facilitate decision-making in the company by promoting its effectiveness and efficiency in its productive sectors with a wide integration and cooperation of its workforce.

INDICE

Contenido	Páginas
INTRODUCCION	10
CAPITULO # 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
1.1: Orígenes y definición de riesgo	14
1.1.1: Tipos de riesgos	16
1.2: Generalidades de la gestión de riesgo	18
1.2.1: Gestión de riesgo en Cuba.....	20
1.3: Orígenes y definición del Control Interno	21
1.3.1 Principios y características del Control interno en Cuba	24
1.3.2 Calificación del Control Interno por la Resolución 36/2012	26
1.3.3 Componentes del control interno.....	30
1.4 Generalidades de la Planeación Estratégica.....	32
1.4.1 Desarrollo de una visión y misión. Su vinculación con los valores de la compañía	34
1.4.2 Establecimiento de los objetivos	36
1.4.3 Formulación de una estrategia	37
1.5 Enfoque Sistémico	38
CAPITULO # 2: CARACTERIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGIA PROPUESTA	39
2.1: Caracterización del objeto de estudio y diagnóstico.....	40
2.1.1: Caracterización de la UEB	40
2.1.2: Diagnóstico.....	43
2.2 Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de la planificación estratégica vinculada al control interno mediante un enfoque de gestión de riesgo.	46
Etapa 1. Conceptualización general de la estrategia	48
Etapa 2. Diseño y análisis de la estrategia y la gestión de riesgos.	58
Etapa 3. Integración e implementación de la estrategia	65
Etapa4. Perfeccionamiento continuo de la estrategia.	68
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXO.....	76

INTRODUCCION

Vivimos en un mundo donde reina la globalización, provocando que las personas aspiren a niveles de vida cada vez más elevados, caracterizado por la competencia de las empresas por poseer tecnología de punta para poder ser líderes del mercado y así establecer los precios de los productos. Estos elementos crean un contexto en el que el proceso de planeación estratégica va a tener un peso de vital importancia en la formulación de estrategias de posicionamiento para distinguirse en la diferenciación de la oferta de una entidad con respecto a su competencia y conseguir una ventaja competitiva, así como en elevar la optimización de sus recursos para disminuir los costos.

La planeación estratégica es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno. (Rodríguez, S. H. Y. 2006)

Si bien esta herramienta le ayuda a la gerencia trazar objetivos que le permitan a la entidad llegar a un estado deseado mediante la utilización efectiva de sus recursos disponibles y aprovechando ventajas competitivas, ella necesita ser comprobada y controlada por los altos mandos, no solo para cumplir los objetivos que se establezcan sino para evaluar y dirigir la participación de los trabajadores en desarrollo de sus actividades con el cumplimiento de las normas de calidad que rigen el desempeño, tributando así a un proceso que eleve la creación de valor en la organización.

Por esto el control interno no debe verse como un proceso aislado e independiente de la planeación estratégica, como ocurre en la mayoría de las empresas cubanas, sino que este debe incorporarse al desarrollo de la planeación estratégica con un carácter sistémico.

En Cuba es la resolución 60/11 de la Contraloría General de la República la encargada de regir el control interno, la cual considera el marco teórico conceptual Coso Enterprise Risk Management-Integrated Framework, permitiendo a las empresas cubanas adaptarse a los métodos y técnicas más avanzados a nivel mundial, así como integrar los sistemas de gestión. Esta resolución presenta un aspecto novedoso con respecto a las anteriores ya derogadas, y es que dedica el cuarto capítulo a la vinculación de la misma con los sistemas de gestión, aspirando a aplicar una gestión integral en la actividad económica. Aunque el modelo para la elaboración del plan de prevención omite la columna de los objetivos de la empresa, punto de partida de la gestión de riesgos.

Introducción

Los modelos de gestión son la expresión sintética de los principios, modo de regulación y mecanismos que distinguen la actuación y desarrollo de la organización como sistema o el de un sistema mayor. (Rodríguez Milián, 2014)

Siendo posible bajo un enfoque integrador coordinar todos los procesos que ayuden al cumplimiento de la misión de la organización para satisfacer los estándares nacionales, los cuales se encuentran en continua evolución por la inestabilidad del entorno en que vivimos. Esto a su vez evidencia una nueva concepción sobre los riesgos que se repercutir sobre las empresas.

Demostrando así que no solo hay que vincular a la planeación estratégica el control interno sino que es imprescindible gestionar los riesgos que repercutan en la empresa para realizar este proceso, viéndolo como actividad concatenada, la cual debe ser proactiva y reactiva.

La presente investigación utiliza como objeto de estudio a la Unidad Empresarial de Base "José Antonio Echeverría", unidad productora y comercializadora de derivados del azúcar.

A pesar del impacto social y productivo de esta entidad, ella carece de un Sistema de Gestión que sistematice e integre la planeación estratégica con el control interno y la gestión de riesgo. Esto trae como consecuencia dualidad de informaciones y de tareas que repercuten en el buen funcionamiento de la misma, además de perder el enfoque sistémico que facilite el incremento de la capacidad de la entidad de crear valor en función de los principios de la sociedad, de ahí se deriva el siguiente problema científico:

Problema científico: ¿Cómo integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgo en la UEB "José Antonio Echeverría" localizada en Cárdenas?

Objeto de estudio: Nexos entre plan estratégico y control interno con un enfoque de gestión de riesgo.

Objetivo general: Proponer un proceso que permita integrar sistémicamente el plan estratégico y el control interno con un enfoque de gestión de riesgo en la UEB "José Antonio Echeverría", que facilite su toma de decisiones en este sentido y mejore su gestión financiera.

Objetivo específico:

- Desarrollar una fundamentación teórica conceptual sobre la planeación estratégica, el control interno y la gestión de riesgo.
- Caracterizar el objeto de estudio e identificar y diagnosticar el estado de los procesos de planeación estratégica y control interno en la UEB.

Introducción

- Proponer una metodología que integre la planeación estratégica al control interno con un enfoque de gestión de riesgo.

Hipótesis: “Si se diseña un procedimiento metodológico para integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgo en la UEB “José Antonio Echeverría” de Cárdenas, deben mejorar los procesos de toma de decisiones y la gestión financiera. Además de servir como material de consulta para las asignaturas “Sistema Financiero”, “Administración Financiera de Empresas Internacionales” y “Administración de Riesgo” en las carreras de perfil económico”.

Métodos y técnicas utilizados: Método de análisis, de inducción, entrevista, revisión bibliográfica, revisión documental, método de selección de los expertos, matriz DAFO, cuadro de mando integral, metodología de Rodríguez Milián(2020) y tormenta de ideas.

El método de análisis, inducción, revisión bibliográfica y revisión documental se utilizan para establecer los aspectos esenciales del procedimiento que se propone, los cuales junto a la entrevista y la matriz DAFO permite hacer una valoración más explícita de la situación de la entidad, obteniéndose una perspectiva general de su situación estratégica lo que es necesario para el establecimiento de la estrategia que se desea orientar, así como la repercusión de la misma. La metodología de Rodríguez Milián (2020) ocupa un aspecto central en la investigación, puesto que esta se va a utilizar como guía para proponer un procedimiento sobre un sistema integral de Planeación Estratégica y Control Interno exclusivamente para la UEB “José Antonio Echeverría”. El cuadro de mando integral se utiliza como una herramienta del plan estratégico para optimizar la comunicación interna, la tormenta de idea es empleada para generar ideas innovadoras a través de la participación colectiva y desinteresada de los trabajadores, lo que a su vez estimula el sentido de pertenencia de los mismos con la unidad, otro método que no puede faltar es el de selección de los expertos puesto que el desarrollo del procedimiento tiene como base que para realizarla es necesario la participación de un agente exterior a la entidad con conocimientos en planeación estratégica, control interno y gestión de riesgo el cual va a valorar el desarrollo de la actividad para que esta sea realizada con la mejor calidad posible. Todos los métodos anteriormente citados solo son utilizados hasta proponer un procedimiento en la que la planeación estratégica abarcará solo hasta definir misión, visión y sistema de objetivos generales, sin llegar a la aplicación de la misma.

La investigación quedó estructurada de la siguiente forma:

Introducción.

Introducción

Capítulo 1: Aborda los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación elaborada, como son: Generalidades sobre la gestión de los riesgos, control interno y planeación estratégica.

Capítulo 2: Se expone la caracterización del objeto de estudio (UEB José Antonio Echeverría) teniendo en cuenta la situación actual de la entidad, se describe la metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020) y se propone un procedimiento que integre la concepción del plan estratégico con un enfoque de gestión de riesgo y considerando el control interno con un carácter sistémico.

Conclusiones y recomendaciones.

Alcance de la investigación: Se limita a proponer una metodología para integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgo, quedando pendiente su implementación por parte de los directivos de la UEB.

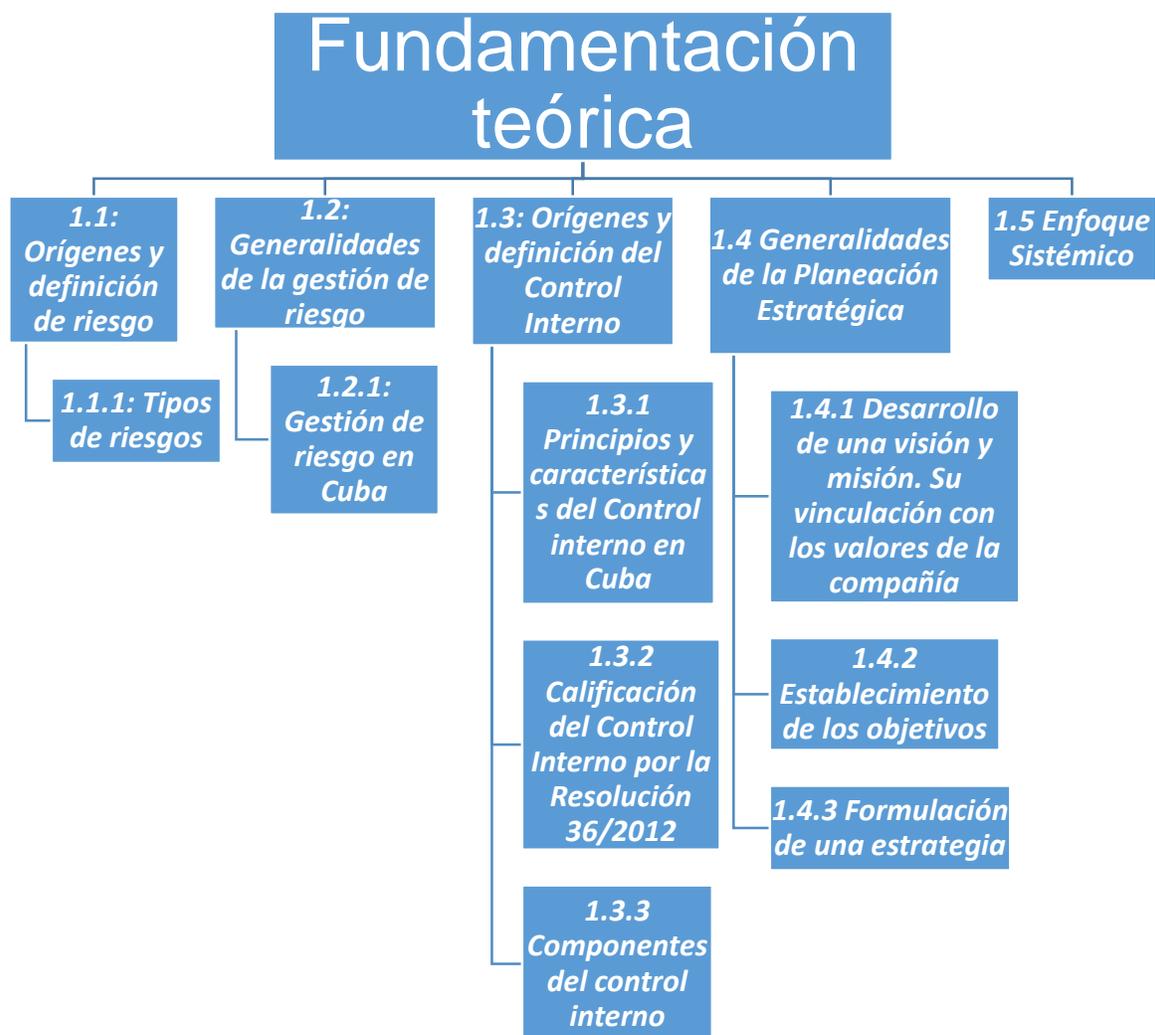
Capítulo 1

CAPITULO # 1: FUNDAMENTACION TEORICA

Fundamentación teórica

En el presente capítulo se le da cumplimiento al objetivo específico número uno, pues se plasman los componentes de los procesos a los que se hace mención y todos los aspectos teóricos fundamentales que sustenta la investigación realizada, donde se efectuó el análisis de información de una amplia gama bibliográfica para reflejar los conceptos, definir los términos y técnicas que se consideraron en la investigación. Los cuales sirven como sustento de conocimientos básicos para que el lector pueda familiarizarse con el procedimiento que se propone. En la figura 1.1 puede apreciarse el hilo conductor.

Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación.



1.1: Orígenes y definición de riesgo

Capítulo 1

El origen del concepto de riesgo según ECON-IT (en línea) data aproximadamente del 3200 A.C, cuando un grupo de personas en el Valle del Tigris y el Éufrates llamados Asipu, aconsejaban a la gente que estaba tomando decisiones difíciles e inciertas. Este concepto comenzó a sufrir cambios para adecuarse a las necesidades de la humanidad, por lo que ya en el siglo XVII se comienza a desarrollarse con la idea de prudencia y seguridad, y con la posibilidad que tiene el hombre de elegir su destino.

Aneas (2000) menciona que desde finales del siglo XIX, los estudios de las causas físicas de los riesgos naturales estaban avanzados, no así la respuesta de la gente a dichos eventos. A comienzos del siglo XX, a raíz de frecuentes inundaciones el gobierno de los Estados Unidos de América, inicia investigaciones destinadas al estudio de los riesgos naturales, las cuales hasta 1960 utilizaron métodos característicos de las Ciencias Económicas.

Pero no es hasta la primera década del siglo XXI, en un contexto de eventos catastróficos unido al incremento poblacional a nivel mundial y el acelerado desarrollo de los medios de comunicación, que provocan la creación de la percepción generalizada del efecto que ocasiona la actividad del hombre en la naturaleza, que se reconoce a los estudios de riesgo como una evaluación compleja. En este contexto las investigaciones sobre desastres abarcaban campos muy variados, siendo necesario tener una concepción más definida de riesgo y una vía para administrarlo en favor a los intereses de la sociedad, por lo que aparece la gestión de riesgo, incorporando el control preventivo.

A la fecha existen muchas definiciones sobre riesgo, de las que se citan:

“Es la posibilidad de ocurrencia de eventos indeseados como consecuencia de condiciones potencialmente peligrosas creadas por las personas y por diferentes factores u objetos”. (Sevilla, 2002)

“Como algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas)”. (Gonzalo, 2006)

“Es la posibilidad de que las expectativas positivas para un sistema orientado al logro de objetivos no se realicen”. (UNAD, 2008)

“Un evento fortuito e incierto resultante de acciones humanas o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio”. (CECOFIS, 2005)

Como se puede apreciar, son varias las definiciones de riesgo que se encuentran, demostrando que no hay una sola concepción del mismo, sino muchas atendiendo

Capítulo 1

al punto de vista de cada autor, provocando que exista así una alta complejidad del entendimiento del mismo por las personas.

Para lograr un razonamiento general en el entendimiento de la presente investigación se analiza las definiciones antes puestas y se llega a la conclusión de que se puede entender como riesgo a la incertidumbre de que ocurra un fenómeno que provoque cambios en las circunstancias existentes.

Todos los riesgos no poseen las mismas características y tampoco se encuentran en un solo lugar de las empresas, sino que estos están presentes en cada una de las actividades que se realizan, ya sea como consecuencia de una o como un fenómeno con causas ajena a la entidad que repercute en sus funciones, por tal razón para no cometer errores en su administración es necesario clasificarlos.

1.1.1: Tipos de riesgos

La clasificación de los riesgos permite hacer una concepción concreta de los mismos, para que a la hora de identificarlos haya uniformidad y armonía, y no cometer así el error de introducir designaciones diferentes para un mismo riesgo que afecten la organización de su administración.

Son diferentes las clasificaciones que se le han otorgado a los riesgos dentro del enfoque administrativo de las organizaciones, pero las más acertadas son Riesgo Especulativo y Puro. (Koprinarov, 2005)(Del Toro, Fonteboa y Armada, 2005)

Riesgo especulativo o financiero: Es aquel cuyo efecto puede generar una pérdida o ganancia. La mayoría de los riesgos asumidos por las empresas son especulativos, como son las inversiones.

Riesgo puro: Es el que al darse tiene la posibilidad de perder o no perder. Ejemplo son los riesgos asegurables, cuya realización es un daño o pérdida.

El riesgo puro a su vez se clasifica en:

- Riesgo inherente: Es propio de cada empresa en dependencia de la actividad que realice, por lo que este no se puede apartar del contexto en cual se encuentra. Una producción deficiente del ron en cuanto a su calidad en una empresa productora de ron. Estos riesgos necesitan una atención importante, puesto que se deben manejar para no frenar la labor de la entidad, ya que son inertes a la función que realiza la misma.
- El riesgo incorporado: Es el que no es propio de la actividad de la empresa en cuestión, sino que es producto de conductas poco responsables de un trabajador, el cual asume riesgos para obtener beneficios propios y/o la entidad. Este riesgo como resultado de errores humanos tiene que ser eliminado, para lo que se puede usar sanciones.

Capítulo 1

Según el criterio de las principales funciones que realiza la organización se pueden clasificar en económico, de mercado, de legalidad, de crédito, organizacional y de carácter tecnológico. (Koprinarov, 2005)

Riesgo económico: Tiene que ver con la probabilidad de disminuir el valor de su capital y de declinación de la situación financiera.

Riesgo de mercado: Tiene que ver con la probabilidad de que se deprecien los artículos que produce la empresa, de se pierda un segmento del mercado al que está dirigida la producción por un cambio en el estilo de vida.

Riesgo Legal: Ocurre con la probabilidad de producirse pérdidas por no cumplir las legislaciones o normas vigentes, por no tener autoridad legal para ejecutar una determinada acción.

Riesgo de crédito: Es el que ocurre cuando las contrapartes incumplen sus obligaciones contractuales y se relaciona con la insolvencia financiera.

Riesgo organizacional: Es la probabilidad de pérdidas por errores en la organización interna de la empresa, como son el incumplimiento de las normativas del trabajo.

Riesgo de carácter tecnológico: Es el que está relacionado con las averías y daños ambientales de los equipos tecnológicos.

Otra clasificación es el Riesgo Operacional según el Acuerdo de Capitales de Basilea II (Cárdenas, 2006), el que se define: El riesgo de pérdida resultante por fallas en los procesos internos, humanos y de los sistemas o por eventos externos, este incluye el riesgo legal.

Este tipo de riesgo incluye varios eventos como son:

- **Fraude interno:** Son los actos de forma intencionada buscan apropiarse indebidamente de activos de propiedad de la entidad, y que implican al menos a un empleado de la misma.
- **Fraude externo:** Son los actos cometidos por personas ajenas a la entidad, que intentan apropiarse indebidamente de activos que son propiedad de la misma.
- **Prácticas de empleo, salud y seguridad en el trabajo:** obedecen a actos inconscientes que repercuten con las leyes o acuerdos de seguridad y salud en el trabajo
- **Prácticas con clientes, productos, y de negocio:** Son actos inconscientes que impiden satisfacer una obligación profesional con los clientes.
- **Daños en activos físicos:** Se hace alusión a pérdidas o daños en activos físicos de la entidad.

Capítulo 1

- Interrupción del negocio y fallas en los sistemas: Obedecen a todas las interrupciones que se producen en el negocio por motivos tecnológicos y fallas en los sistemas.
- Ejecución, entrega y gestión de los procesos: Hacen referencia a las fallas en el procesamiento de las transacciones o en la gestión de los procesos.

Si bien en algunas circunstancias el riesgo es totalmente inmanejable, por estar por completo fuera de nuestro control; es el hecho de que algo debe cambiar antes de que ocurra un desastre lo que hace posible la administración de riesgos, ya que de alguna manera es posible influenciar en aquellos factores que deben cambiar. Según Drucker (2001) tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil. El riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros. De ahí la importancia de manejar los riesgos para convertir las tragedias y desastres, propios o ajenos, en oportunidades y fortalezas.

1.2: Generalidades de la gestión de riesgo

Anteriormente las organizaciones tenían como cultura excluir los riesgos de las actividades internas debido a eran concebidos como una amenaza letal y que no contaban con los instrumentos y métodos para hacerles frente, lo que hizo que notaran que los resultados no eran los esperados y que la práctica de este pensamiento dificultaba el cumplimiento de los objetivos. Como consecuencia se empezó a desarrollar una conciencia en torno a la administración de los riesgos, la que tenía como meta establecer nuevos criterios para concebir al riesgo de forma que esto facilitara su organización en tomar medidas para eliminarlos, aprovecharlos o minimizarlos, de acuerdo con los intereses de la dirección de la entidad.

Esto provocó que empezara a desarrollarse un proceso que permitiera dotar a los agentes de mecanismos que facilitaran el trabajo de los riesgos, la gestión de riesgo. De este proceso es necesario señalar el comportamiento que tuvo la gestión de riesgo desde la década del 80: (Casares San José-Martí, Isabel, 2017)

“En la década de los 80 se comienza a gestionar los riesgos por procesos, surgiendo la exposición a los riesgos y la vulnerabilidad frente a los posibles desastres relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad de las empresas”.

“En la década de los 90 se acoge el término riesgo vinculado a las acciones para minimizarlo, anticipándonos a los eventos y el impacto que puedan generar. Tras distintas revisiones sobre la materia, se profundiza sobre la amenaza y la vulnerabilidad, implicando a todas las partes interesadas para participar en la reducción, evitando que los eventos se produzcan con la frecuencia y severidad esperada”.

Capítulo 1

“En el principio del año 2000, se comienza a “gestionar los riesgos” como un paso más al de la “administración de los riesgos e incorporando el control preventivo”.

En el siglo XXI se ha enfatizado y dado un papel más proactivo a la gestión de riesgo, lo que ha conllevado a la aparición de Modelos de Gestión de riesgo, unos con carácter más específico como COSO II, ISO 22000, OHSAS, etc. y otros con un carácter más global como la norma AS/NZS 4630 o la norma ISO 31000. Lo que ha conllevado que se establezcan principios básicos para la gestión de riesgo, de los cuales se puede mencionar:

- Crea valor. Contribuye a la consecución de objetivos así como la mejora de la seguridad y salud laboral, cumplimiento legal y normativo, entre otros aspectos.
- Está integrada en los procesos de una organización. No debe ser entendida como un proceso aislado, sino como parte de las actividades fundamentales de la organización.
- Forma parte de la toma de decisiones. Permite efectuar una mejor toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas.
- Es sistemática, estructurada y adecuada. Contribuye a la eficiencia y consecuentemente a la obtención de resultados fiables
- Está hecha a la medida. La gestión del riesgo está alineada con el contexto externo e interno de la organización y con su perfil de riesgo

Actualmente la gestión de riesgo ocupa un papel imprescindible para lograr que una entidad mantenga o incremente su cuota de mercado, siendo un reto actual la búsqueda de las características de los riesgos y el establecimiento de una adecuada toma de decisión por parte de la alta gerencia que confirmen los sistemas de prevención designados por las organizaciones y sus intereses unido al cumplimiento de las normas establecidas para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos con la mayor calidad posible.

A continuación para concretar la importancia que difunde la gestión de riesgo en el éxito de una entidad se hace referencia a diversos conceptos propuesto por varios autores:

Proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente.(Lavell, 2001)

Capítulo 1

Consiste en evaluar y gestionar, con la ayuda de derivados financieros, seguro y mecanismos el grado de exposición de la empresa a distintas fuentes de riesgo. (Grinblatt, 2002)

El proceso de identificar, analizar y eliminar las fuentes de riesgo que pueden surgir en un proyecto antes de que empiecen a amenazar la finalización satisfactoria del mismo. (McConnell, 2002)

Es el conjunto de actividades que persiguen el doble objetivo tanto de proteger la empresa como de explotar las oportunidades de beneficio que ofrecen los riesgos. También señala la importancia del carácter integral de esta gestión. Debido a la alta volatilidad que han adquirido los mercados financieros en la actualidad. (Bratoy. K, 2005)

En función de las definiciones propuestas por los autores y de los objetivos del presente trabajo se puede definir a la gestión de riesgo como el conjunto de actividades que van a estar orientadas a identificar, pronosticar, evaluar y corregir aquellos fenómenos que provoquen cambios en la situación existente de la organización con la participación de todos sus niveles a través del uso de métodos que propicien una adecuada toma de decisión.

Este concepto puede variar puesto que como los riesgos se encuentran en constante cambio, también se encontrara en evolución la concepción de los investigadores para el estudio de estos y de la elaboración de herramientas más adecuadas para su gestión práctica. Con el fin de adaptarse será necesario establecer y aprobar normas que enriquezcan la administración de riesgos, de lo cual Cuba no queda exenta.

1.2.1: Gestión de riesgo en Cuba

Cuando la gestión de riesgo estaba surgiendo y desarrollándose en las grandes potencias del mundo, Cuba se encontraba inmersa en un proceso de cambios económicos, sociales y políticos. Se estaban sentando las bases para establecer un programa social-político que rompía con las cadenas que el capitalismo había impuesto, este programa a su vez fue creando condiciones particulares en relación a lo que posteriormente se definiría como administración de riesgos en Cuba.

Si bien Cuba se encontraba un poco atrasada con el mundo desarrollado con respecto a la forma de administrar el riesgo, esto no impidió que existieran numerosas instituciones administrativas y científicas-técnicas, como es el caso de la Defensa Civil Cubana, la cual se fundó en 1966; a partir de esa fecha se creó el Sistema Nacional de la Defensa Civil, como resultado de los posteriores análisis realizados luego de ser gravemente afectado el país por el paso del huracán "Flora" en octubre de 1963. De tal modo la Defensa Civil de Cuba por su propia concepción,

Capítulo 1

principio de organización, funcionamiento y participación masiva de la población acumula gran experiencia en la administración en la administración de riesgos de desastres originados por peligrosos hidro-meteorológicos. (CECOFIS, 2005)

En estos primeros momentos cabe destacar que un rasgo peculiar de la administración de riesgos en Cuba se va caracterizar por un enfoque eminentemente operacional, puesto que muy pocos trabajos abordaban la arista económica-financiera. A principios del siglo XXI se comienzan a desarrollar trabajos de gestión de riesgo en el ámbito económico-financiero como es “Las bases de las finanzas empresariales” (González Jordán, B, 2001) “La selección y valuación de carteras” en el 2001 por el Doctor Fidel de la Oliva, otros trabajos son “Monografías sobre finanzas Internacionales” (García S, Arlenis, 2000) y “Un estudio teórico sobre la gestión de riesgos financieros en las empresas” (García S, Arlenis, 2006).

Teniendo en cuenta estas condiciones, la administración de riesgo entonces empieza a sufrir cambios significativos en Cuba, puesto que la economía empieza a operar con un mayor grado de centralización y más vinculada a las exigencias de competencia internacional, por lo que en el año 2003 surge la Resolución No.297 del Ministerio de finanzas y precios, la cual define los componentes básicos para efectuar un Control Interno, y entre ellos la evaluación de riesgos.

A pesar de ser considerados los riesgos un componente esencial del Control Interno, la manera tan ambigua en que este tema es desarrollado en la Resolución No. 297/03 imposibilita una gestión eficaz de los mismos. Las definiciones y la variedad de términos no quedan expuestos con la suficiente claridad que permita a las entidades aplicar correctamente los elementos contenidos en este componente. La evaluación de riesgos profundiza fundamentalmente en la identificación y evaluación de los riesgos, no siendo así para la etapa de tratamiento y supervisión.

Ante esta situación el gobierno cubano toma medidas y decide implementar en marzo del 2011 la Res.60/11 de la Contraloría General de la República. Esta nueva resolución marco un hito en el desarrollo de la gestión de riesgo, puesto que vincula uno de sus capítulos con los sistemas de gestión y considera el marco teórico conceptual del modelo COSO, lo que a su vez permite que se profundice en el perfeccionamiento del Control Interno.

1.3: Orígenes y definición del Control Interno

Desde la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Luca Paccioli, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble (Arias, 2009). Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de

Capítulo 1

control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Arias, 2009)

El Comité de Organización Patrocinadoras de la Comisión (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission- COSO) se formó en 1985 para mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética en los negocios, con objeto de tener controles internos y gobierno corporativo efectivos. Basado en estos principios, se desarrolló y publicó el marco de trabajo del COSO en 1992 como una fundación para establecer sistemas de Control Interno y determinar su efectividad. La administración de riesgos es parte del control en las compañías.

El reporte del COSO II complementa al COSO I, con un modelo de identificación evaluación y administración de riesgos que puede afectar la estrategia, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y regulaciones, permanecen sin cambio.

Introduce el concepto de apetito de riesgo que junto con el ambiente de control conjunta el ambiente interno de control. Divide la administración de riesgos dentro de cuatro categorías:

- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos que afecten los objetivos.
- Administración de riesgos: estimando la probabilidad y el impacto sobre los objetivos. Se sugiere dos cálculos: Si la administración no actuará (riesgo inherente) y la evaluación después de las acciones (riesgo residual)
- Respuesta al riesgo: acciones (define el nivel de tolerancia)

El resto de los componentes de control se mantienen igual que en el COSO I: Las actividades de control (las relacionadas para mantener los niveles de tolerancia); información y comunicación (control sobre los datos) y el monitoreo o supervisión

Capítulo 1

(llevada a cabo por auditorías y otros procedimientos). (Chinchilla, septiembre de 2011)

La autoridad superior de la Entidad Gubernamental es responsable de diseñar y mantener vigente un ambiente y estructura de Control Interno, acorde a las circunstancias que promuevan los objetivos institucionales y gubernamentales, velando y garantizando un proceso integral de rendición de cuentas en el sector de su competencia. (Arias, 2009) Todo jerarca, como servidor público, tiene la obligación de rendir cuentas claras y oportunas de su gestión, basado en la responsabilidad que asume en la administración pública con apego a las normas legales vigentes. La confianza depositada al asignárseles sus funciones específicas, requiere de métodos y pruebas de supervisión y seguimiento para garantizar el logro de los objetivos y metas planificadas, el cumplimiento presupuestario respectivo y el uso de los recursos con eficiencia y eficacia medibles, retroalimentando los sistemas para mantenerlos actualizados.

El "Informe COSO" constituyó un gran avance al acordar una definición respecto al concepto de Control Interno. El informe COSO logra definir un marco conceptual común y se constituye en una visión integradora del Control Interno. (Chinchilla, 2011)

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo, los principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual (Precios, 2003)

En Cuba se han implementado una serie de medidas y normas para su evaluación y control, como la Resolución 297 del 2003: "Definiciones del Control Interno". Contenido de los componentes y sus normas", emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios. En la misma se caracteriza al Control Interno, exponiendo sus principales objetivos, alcance y características, además de evaluar cada componente del mismo y sus normas. Esta resolución tuvo como principal limitación, el tratamiento del componente de riesgo, solo como evaluación del mismo, sin tener en cuenta la gestión y prevención de los riesgos en las entidades, aspectos fundamentales en cuanto el tema de riesgos se trate, pues prevenirlos nos permite controlar este componente más rigurosamente y obtener mejores resultados.

En el 2009, la Asamblea Nacional del Poder Popular aprueba la Ley 107 "De la Contraloría General de la República de Cuba" para crear un órgano, con autonomía funcional, subordinado jerárquicamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado y que tenga como objetivo y misión esencial la de proponer a los órganos superiores de dirección estatal la política integral del Estado en

Capítulo 1

materia de preservación de las finanzas públicas, el control económico-administrativo, así como: dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público, prevenir y luchar contra la corrupción.

Al surgir la Contraloría General de la República, el Control Interno en nuestro país tomó otro matiz, su evaluación fue más rigurosa, pero a nivel nacional los resultados fueron mejores. Esta organización que tiene como principio básico: normar, supervisar y evaluar los sistemas de Control Interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo, ante la necesidad de continuar perfeccionando el Control Interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. (Contraloría General de la República, 2011)

En lugar de la Resolución 297 del 2003, surgió la Resolución 60: "Normas del Sistema de Control Interno" de 2011, la misma expone las normas más actualizadas del Sistema de Control Interno, principios, objetivo, limitación, entre otros. Como limitación Rodríguez Milián, 2019 expone que a la hora de plantear el modelo de prevención de riesgos, este toma como punto de partida la actividad o área de trabajo, cuando debe ser los objetivos.

El Control Interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (Contraloría General de la República, 2011)

1.3.1 Principios y características del Control interno en Cuba

En Cuba se han establecido una serie de principios básico del Control Interno para impulsar su perfeccionamiento, los cuales son: (Contraloría General de la República, 2011)

- **Legalidad:** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y

Capítulo 1

operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.

- **Objetividad:** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- **Probidad administrativa:** Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.
- **División de funciones:** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
- **Fijación de responsabilidades:** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.
- **Cargo y descargo:** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.
- **Autocontrol:** Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Lo anterior permite que se puedan establecer características propias e inherentes del Control Interno en Cuba: (Contraloría General de la República, 2011)

- **Integral:** Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

Capítulo 1

- Flexible: Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- Razonable: Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades

1.3.2 Calificación del Control Interno por la Resolución 36/2012

El Control Interno se puede calificar según la Resolución 36/2012: "Metodologías para la Evaluación y Calificación de una Auditoría" en:

Satisfactorio: Cuando en la revisión de las acciones diseñadas y ejecutadas por la administración se comprueba que:

Conforman los documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos en correspondencia con lo legislado, los que están al alcance y son del dominio de la máxima dirección y el resto del colectivo, cumpliéndose con los principios básicos del Sistema de Control Interno y con el ordenamiento jurídico y técnico establecido por los organismos rectores para la realización de los distintos procesos. (Contraloría General de la República, 2012)

Están establecidas las bases para la identificación y análisis de los riesgos, los que se encuentran clasificados, evaluadas sus vulnerabilidades, determinados los objetivos de control y conformado el Plan de Prevención de Riesgos, lo que permite gestionarlos y que se alcancen los objetivos propuestos.

Se aplican las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, brindando una seguridad razonable en cuanto al buen estado de la contratación económica y los requerimientos institucionales para el cumplimiento de los objetivos y su misión, lo que contribuye con la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes; la protección y conservación del patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito; hay eficiencia y eficacia en las operaciones que se realizan, las que están de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.

La información de que se dispone es oportuna y fiable, al estar definido el sistema de información y los canales de comunicación de acuerdo con sus características,

Capítulo 1

con mecanismos de retroalimentación y de rendición transparente de cuentas y su debida protección y conservación. (Contraloría General de la República, 2012)

Se utilizan las actividades continuas y las evaluaciones puntuales como modalidades de supervisión, detectándose los errores e irregularidades que no fueron determinados por las actividades de control, permitiendo que se realicen las correcciones y modificaciones necesarias. (Contraloría General de la República, 2012)

Aceptable: Cuando en la revisión de las acciones diseñadas y ejecutadas por la administración se comprueba que:

No están conformados todos los documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos en correspondencia con lo legislado, aunque los aprobados están al alcance y son del dominio de la máxima dirección y el resto del colectivo, además se cumple con los principios básicos del Sistema de Control Interno y con el ordenamiento jurídico y técnico establecido por los organismos rectores para la realización de los distintos procesos. (Contraloría General de la República, 2012)

Se aplican las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control, aunque se pueden detectar hallazgos que afectan la calidad de la gestión y la seguridad razonable en cuanto al buen estado de la contratación económica y los requerimientos institucionales, pero no ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y su misión, lo que contribuye con la fiabilidad de la información financiera y que se cumplan las disposiciones legales correspondientes; a pesar de que puedan existir algunos errores contables no significativos y atrasos en el registro de operaciones, siempre que no distorsionen la información contable financiera y no influyan en el cierre del período contable.

La información de que se dispone es oportuna y fiable, aunque no esté definido su sistema de información, canales de comunicación y la forma de retroalimentación, se valoran como adecuados los mecanismos utilizados para la rendición transparente de cuentas y la protección y conservación de la misma. (Contraloría General de la República, 2012)

No se utilizan sistemáticamente las actividades continuas y las evaluaciones puntuales, por lo que la entidad no siempre detecta todos los errores e irregularidades no determinados por las actividades de control, lo que limita la realización de las correcciones y modificaciones necesarias.

Capítulo 1

Cuando a juicio del auditor la probabilidad de ocurrencia de los hechos detectados sea mínima y su impacto económico o social no sea representativo. (Contraloría General de la República, 2012)

Deficiente: Cuando en la revisión de las acciones diseñadas y ejecutadas por la administración se comprueba que:

No se han conformado la mayoría de los documentos fundamentales referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos en correspondencia con lo legislado; además, los documentos aprobados no están al alcance o no son del dominio de la máxima dirección y el resto del colectivo; ni se cumple con algunos de los principios básicos del Sistema de Control Interno, ni con el ordenamiento jurídico y técnico establecido por los organismos rectores para la realización de los distintos procesos. (Contraloría General de la República, 2012)

Las bases establecidas para la identificación y análisis de los riesgos no permiten una adecuada clasificación, evaluación de sus vulnerabilidades y determinación de los objetivos de control, por lo que el Plan de Prevención de Riesgos no permite que estos se gestionen, incidiendo en el cumplimiento de sus objetivos y la falta de control sobre el patrimonio de la entidad.

Se aplican de forma parcial las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control, detectándose afectaciones en la calidad de la gestión y la seguridad razonable de la contratación económica y los requerimientos institucionales, lo que contribuye al incumplimiento de los objetivos y su misión; no es fiable la información financiera, ni se cumplen las disposiciones legales correspondientes; pudiéndose determinar atrasos en los registros contables objeto de revisión, los que influyen en el cierre contable, aunque no de forma reiterativa; además, existen incumplimientos de las regulaciones establecidas que pueden generar daño económico de escasa entidad, así como ineficiencia e ineficacia en las operaciones que se realiza, no estando de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.

Se presentan irregularidades en la presentación oportuna y fiable de la información, al no estar definido su sistema de información, canales de comunicación y detectarse deficiencias en los mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas. La protección y conservación de la información no es la adecuada. (Contraloría General de la República, 2012)

Son insuficientes las actividades continuas y las evaluaciones puntuales que se realizan, por lo que la entidad no detecta todos los errores e irregularidades no determinados por las actividades de control, además, no en todas las ocasiones realizan las correcciones y modificaciones necesarias.

Capítulo 1

Cuando a juicio del auditor la probabilidad de ocurrencia de los hechos detectados sea alta y su impacto económico o social sea medianamente significativo. (Contraloría General de la República, 2012)

Malo: Cuando en la revisión de las acciones diseñadas y ejecutadas por la administración se comprueba que:

Existen limitaciones en el alcance que afecte el cumplimiento de los objetivos de la auditoría que no permitan realizar pruebas sustantivas o de cumplimiento.

No se han conformado o existen muy pocos documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos en correspondencia con lo legislado; no se cumple con los principios básicos del Sistema de Control Interno, ni con el ordenamiento jurídico y técnico establecido por los organismos rectores para la realización de los distintos procesos. (Contraloría General de la República, 2012)

Las bases para la identificación y análisis de los riesgos para alcanzar sus objetivos no están establecidas, ni se encuentran clasificados, ni evaluadas sus vulnerabilidades, ni se han determinado los objetivos de control para la conformación del Plan de Prevención de Riesgos, por lo que no está definido el modo de gestionarlos, ni el cumplimiento de los objetivos propuestos. No se aplican las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión y la seguridad razonable de la contratación económica y los requerimientos institucionales, por lo que se incumplen sus objetivos y su misión. La información financiera no es fiable, ni se cumplen las disposiciones legales correspondientes, pudiendo existir reincidentes atrasos en los registros contables objeto de revisión o existir incumplimientos de la legislación vigente que denotan ineficiencia e ineficacia en la protección, utilización y conservación del patrimonio de la entidad y en las operaciones que se realizan, detectándose daños que causan perjuicio económico, social o ambos, irregularidades o fraudes que han generado o crean las condiciones para la comisión de presuntos hechos delictivos o de corrupción administrativa.

La información de que se dispone no es oportuna y fiable, ni se protege y conserva, al no estar definido su sistema de información, canales de comunicación, ni la utilización de mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas.

No se utilizan las actividades continuas ni las evaluaciones puntuales, por lo que no se detectan los errores e irregularidades no determinados por las actividades de control, ni se realizan las correcciones y modificaciones necesarias.

Capítulo 1

Cuando a juicio del auditor la probabilidad de ocurrencia de los hechos detectados sea alta y su impacto económico o social sea significativo, o cuando la probabilidad de ocurrencia no sea tan alta pero su impacto económico o social sea significativo.

La “Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías”, tiene como objetivo, establecer de manera uniforme las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos en las auditorías que se realizan por el Sistema Nacional de Auditoría, con excepción de los auditores internos que no pertenecen a las Unidades Centrales de Auditoría Interna o Unidades de Auditoría Interna, los que quedan exentos de calificar las auditorías que ejecutan en su propia entidad u organización económica.(Contraloría General de la República, 2012)

1.3.3 Componentes del control interno

La Resolución 60/2011 de la "Contraloría General de la República" establece pautas sobre la importancia de del cumplimiento de los cinco componentes por los que está formado el Control Interno en Cuba, y para que estos se cumplan con la efectividad requerida establece normas para evaluarlos. A continuación se hace mención a los componentes.

Ambiente de Control.

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

Gestión y Prevención de Riesgos.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de

Capítulo 1

los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. (Contraloría General de la República, 2011)

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, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

Información y Comunicación.

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

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 de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

En las empresas de Cuba el control interno es un proceso que se realiza independientemente de cualquier otro, pues se ve como una acción aislada que solamente tiene como objetivo establecer un informe que cumpla con lo regulado por los agentes de auditoría. Esto provoca que se realicen trabajos innecesarios, pues se puede vincular el Control Interno a la planeación estratégica, posibilitando

Capítulo 1

así el fomento de los principios del socialismo, pues por un lado facilita una mejor toma de decisiones sustentada con la plena participación de todo el colectivo laboral con poder real, lo que es posibles gracias los lineamientos económicos y sociales del VII Congreso del Partido y por el otro promueve la vinculación de los trabajadores a verse ya no como un ente aislado de la organización que solo cumple con su función laboral, sino como un administrador más que participa y brinda ideas para elevar la creación de valor de la empresa.

1.4 Generalidades de la Planeación Estratégica

El término planeación estratégica se aprobó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que no les resultan provechosas.

Muchos autores definen a la planeación estratégica como:

La manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, es generalmente una planeación global y a largo plazo. (Chiavenato, 1995)

La ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. (Arranz, 1995)

Los planes que determinan como lograra la organización su propósito, como competir con éxito y como atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos. (Robbins y Coulter, 2014)

Capítulo 1

Por lo que se puede entender como un proceso continuo que permite determinar de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “lo que hace una empresa con calidad requerida que no puede ser copiado por sus rivales”. Cuando una empresa hace algo que la competencia no hace, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Esta proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores mucho, o con mejor eficiencia, a un menor costo. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización.

Una ventaja competitiva es sustentable si los competidores son incapaces de anular o superar por más que lo intenten los elementos de la estrategia que ofrecen a los consumidores razones duraderas para preferir los productos o servicios brindados por una empresa a los de ellos. Mientras más duradera y mayor sea la ventaja competitiva, mejores serán las perspectivas de ganar y posicionarse en el mercado, y de asegurar la cuota de mercado.

Las estrategias tienen un tiempo limitado de vida pues al ocasionarse cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades provocan que la estrategia ya no sea fructífera. La naturaleza evolutiva de las condiciones que influyen sobre la actividad de las entidades hace que la planeación tenga un carácter reactivo y proactivo, puesto que la estrategia que se trace tenga que adaptarse a esas nuevas condiciones creadas.

El proceso de administración estratégica desde el punto de vista general consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil. Como los recursos son limitados los estrategas deberán

Capítulo 1

elegir las estrategias alternativas que reporten mejores beneficios, y luego se pasaría a la implementación de las mismas.

La *implementación de la estrategia* requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. A esta se le conoce como “etapa de acción” de la administración estratégica. Siendo considerada la etapa más difícil, esta requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio, siendo imprescindible para esto la presencia de un directivo con capacidades de liderazgo.

La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales,
- Medir el desempeño
- Realizar acciones correctivas

Existen diferentes métodos y técnicas que complementa la administración estratégica de los que se puede mencionar:

- Benchmarking
- Programas de gestión de cambios
- Presupuesto Base cero
- Modelos de optimización de precios
- Análisis del recorrido del cliente
- Segmentación de clientes
- Cuadro de mando integral

Cabe destacar que la metodología que se propone utiliza como modelo el Cuadro de mando integral ya que este ayuda a las empresas no solo a medir su desempeño

Capítulo 1

sino a la administración de las estrategias requeridas para que los objetivos a largo plazo sean alcanzados, pues facilita la conexión de la visión y la acción, lo cual es imprescindible para el desarrollo exitoso de los negocios. (Lesáková & Dubcová, 2016)

1.4.1 Desarrollo de una visión y misión. Su vinculación con los valores de la compañía

Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión, pues se definen las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “estado que se desea alcanzar” y razones válidas por las cuales es sensato para el negocio. Así una visión encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola en preparación del porvenir al comprometerse seguirla.

El propósito de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un hilo conductor que debe seguir, y como toda herramienta se puede usar de forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la entidad, o inapropiada al no hacerlo así. Para que funcione como una herramienta valiosa debe expresar algo definitivo sobre la forma que los líderes pretenden ubicar a la empresa “más allá de lo que está hoy”.

La comunicación eficaz de la visión hacia los empleados es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. Primero es imprescindible que el personal entienda por qué es razonable y positivo seguir el curso estratégico diseñado por la administración con el fin de que se una a los esfuerzos de la gerencia en lograr que la entidad se mueva en la dirección deseada. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente, ya que cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio.

Es ideal que los directivos presenten su visión de forma que interese a las personas. Una visión convincente y cautivadora tiene un enorme valor en la motivación. Así, la habilidad ejecutiva de presentar un cuadro convincente e inspirador de la ruta de una compañía es un elemento importante de un liderazgo estratégico vigente.

La visión tiene como característica definitoria mencionar el futuro curso estratégico de la empresa “el camino que transitamos y nuestras aspiraciones para el futuro”, en cambio una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la institución. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo suficiente específico para revelar la identidad propia del organismo sin ser agobiante o muy rebuscada para la sociedad.

Capítulo 1

Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los segmentos de mercado que se desea atender.
- Precisar su enfoque para agradar e incentivar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

Los valores de una compañía son las creencias y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, entre otros aspectos. En muchas empresas se redactan una declaración de valores con el objetivo de destacar la expectativa de que estos se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal, logrando así que tenga buena aceptación por el público objetivo de la organización.

En las instituciones con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen tener cuidado a la hora de idear la visión, misión y estrategias para que correspondan con los valores establecidos. Un paso mal dado podría ocasionar la pérdida de un nicho de mercado, pues esto provocaría una pérdida de la imagen de la entidad, lo que ocasionaría el descontento del público objetivo pues la empresa actual no sería la misma a la que ellos concebían en el pasado. De esta forma muchas organizaciones combinan su visión y misión con sus valores en una sola declaración, evitando así que se cometan errores en el establecimiento de los principios de una compañía.

1.4.2 Establecimiento de los objetivos

El propósito gerencial de definir objetivos es convertir la visión y misión en objetivos específicos de desempeño. Los objetivos bien definidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen un periodo de tiempo a cumplir para su consecución. Por lo que se puede entender como objetivos a las metas de desempeño que se desean conseguir para que la organización logre el estado deseado de la gerencia.

Capítulo 1

Los objetivos pueden ser:

- **Objetivos financieros:** Comunican las metas de la administración en el ámbito financiero. Como son los orientados a lograr el incremento del porcentaje de los ingresos anuales, el incremento de dividendos anuales, flujos de efectivo interno para financiar nuevas inversiones de capital, entre otros
- **Objetivos estratégicos:** Se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. Como son los orientados a ganar un porcentaje de participación de mercado, tener una línea de productos más amplia que los rivales, tener una marca más conocida que la competencia, entre otros.

Lo ideal sería que los administradores se planteen el ejercicio de fijar objetivos como herramienta para que la compañía se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles. Pero no se debe limitar su establecimiento a los que fija la administración, pues el desempeño de la entidad no aprovechará todo su potencial a menos que cada unidad organizacional establezca y persiga metas de desempeño que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la institución en su conjunto. Así, establecer objetivos es un proceso descendente que debe llegar hasta los niveles más bajos de la organización.

1.4.3 Formulación de una estrategia

Idear una estrategia significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor (Garvin, David A, 2006). Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones.

Para formular una estrategia es imprescindible la participación de los administradores de todos los niveles de la entidad. En última instancia, la responsabilidad de *dirigir* el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general. En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes.

En compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores. Como razonamiento general es:

Capítulo 1

independientemente del tipo de empresa y de que la estrategia sea en lo fundamental deliberada o emergente, la formulación de la estrategia abarca a los administradores en diversas posiciones y en diversos niveles organizacionales. Y aunque es obvio que los administradores de niveles más bajos tienen una función más limitada y específica en la formulación de las estrategias que los administradores de alto nivel, lo importante es que en la mayoría de las compañías de la actualidad todo administrador suele tener una función en la formulación de la estrategia que va de menor a mayor en relación con el área que dirige.

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Con lo anterior se puede concluir que en la Planeación Estratégica influyen procesos que no son ajenos a ella como es el Control Interno, y que para el desarrollo de la actividad cumpla con los métodos actuales de desempeño empresarial y que tribute al perfeccionamiento de la gerencia en las organizaciones se debe ver como un solo proceso a través de un enfoque sistémico.

1.5 Enfoque Sistémico

Los distintos enfoques sobre la administración a lo largo del tiempo han construido de manera progresiva la base de este enfoque moderno mediante la comparación de ideologías y postulaciones que enriquecieron el conocimiento sobre el tema. Incluso desde hace más de 2500 años se establecían las bases del proceso administrativo moderno, con sus cuatro pasos: planeación, organización, liderazgo y control. Es por esto que autores como Fayol parten de estos principios del proceso administrativo, añadiendo y sustituyendo principios en función de formar lo que se define como enfoque sistémico en la actualidad.

La reciente y aun en formación era de los sistemas surge como consecuencia del cambio de visión en el mundo, y como respuesta a diversas contradicciones generadas por el mecanicismo operante en el pasado. “La teoría administrativa ha abandonado paulatinamente la visión del método analítico a ultranza y con este, el reduccionismo y el determinismo que le son afines, al pensar al mundo, ya como un conjunto de partículas elementales, esenciales, o bien, como una cadena de causas y efectos que suceden y se recrean a sí mismos en una cadena interminable”. (Arias, 2013)

Capítulo 1

El pensamiento sistémico centra su paradigma en una visión integradora, dándole mayor importancia a la iteración de las partes visto como un sistema, que a la iteración de las partes consideradas de forma individual. Por tanto, un sistema se entiende como el conjunto que integran dos o más elementos en el que: el comportamiento de cada una de las partes tiene un efecto en el comportamiento del sistema; existe interdependencia entre el comportamiento de las partes y el efecto que producen en el sistema; no puede existir independencia de subgrupos formados al interior del sistema a su efecto sobre el mismo (Ackoff, 2012)

Cabe destacar de Ackoff el criterio que cualquier cambio puede favorecer de forma significativa la eficiencia; sin embargo, cuando todos los cambios se llevan a cabo juntos existe un efecto multiplicador que supera la suma de las partes. Lo que sin duda puede considerarse la base fundamental de la aplicación del modelo de sistemas al ámbito administrativo, según la cual debe existir una correlación en la que actúen de manera simultánea y con sinergia cada una de las parte a fin de alcanzar algún objetivo planteado.

De acuerdo con lo anterior se lleva el enfoque sistémico al proceso de planeación estratégico permitiendo así su integración con el control interno, pues este último va complementar al primero, ya que para cumplir con las estrategias trazadas es necesario controlar y velar que se cumplan todas las orientaciones que los directivos hagan, pues en última instancia estas determinan el camino a seguir de la empresa de acuerdo con la misión de la misma. A su vez se establecen los componentes de Control interno que van a estar presentes en cada etapa de la planeación lo que se abordara en el próximo capítulo, cumpliendo con los objetivos establecidos en la investigación.

Conclusiones parciales:

- ✓ La Gestión de Riesgo es un proceso inherente de las organizaciones para cumplir con las metas de las mismas, la cual debe ser desarrollada de forma sistemática mediante la utilización de las herramientas que posibiliten mejores resultados con el fin de facilitar la toma de decisiones por los altos directivos
- ✓ El proceso de Planeación Estratégica para que tenga un carácter sistémico debe vincularse con el Control Interno, pues este último es el que va garantizar que la planeación estratégica cumpla con las expectativas que tienen los directivos, posibilitando a su vez que la organización trace las mejores estrategias que puedan incrementar su capacidad de creación de valor.

Capítulo 2

CAPITULO # 2: CARACTERIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGIA PROPUESTA

En este capítulo se le da cumplimiento a los objetivos específicos número los aspectos que caracterizan a la entidad objeto de estudio, además se describe la metodología propuesta por Gastón de Jesús Rodríguez Milián (2020) que se utiliza como soporte para proponer un procedimiento metodológico que permita aplicar la planeación estratégica vinculada al control interno con un carácter sistémico y mediante un enfoque de gestión de riesgo en la UEB “José Antonio Echeverría” en Cárdenas.

2.1: Caracterización del objeto de estudio y diagnóstico

2.1.1: Caracterización de la UEB

La Unidad Empresarial de Base (UEB) “José Antonio Echeverría” es una Unidad productora y comercializadora, subordinada a la Empresa TECNOAZUCAR, perteneciente al Grupo AZCUBA que se encarga de la comercialización en el mercado nacional del azúcar, sus derivados y productos agropecuarios, con presencia en todo el país, así como de la exportación de las producciones derivadas de todo el sistema. Igualmente a través de sus museos ubicados en centrales desactivados expone a cubanos y extranjeros la Historia Azucarera de Cuba, quedando así estructurada la entidad como se muestra en el anexo 1.

TECNOAZUCAR produce derivados de la caña de azúcar y agropecuarios utilizando los estándares productivos aprobados, obteniendo productos que satisfacen las expectativas del cliente final. La organización aplica un Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la mejora continua de su funcionamiento, proporcionando así incrementos de eficiencia y eficacia, lo que se traduce en la satisfacción de sus clientes internos y externos; para la ejecución del mismo cuenta con trabajadores altamente calificados y responsables (Anexo 2).

El proceso de reestructuración que se ha estado llevando a cabo en la agroindustria azucarera cubana, unido a factores externos relacionados con cambios en el escenario internacional del mercado de los derivados de la caña, obliga a todo el sistema Grupo Azucarero AZCUBA y especialmente al sistema empresarial a trazar pautas y estrategias para lograr resultados satisfactorios en la producción y comercialización de los derivados y el empleo del capital humano que se ha venido formando y la experiencia acumulada como consecuencia del desarrollo de esta industria en Cuba para la obtención de los beneficios necesarios para continuar trabajando en la recuperación y desarrollo posterior de esta y para alcanzar un posicionamiento privilegiado en el mercado exterior fundamentalmente del área de América Latina y el Caribe y en el mercado interno apoyándose en las ventajas competitivas con las que cuenta.

Capítulo 2

Las condiciones de comercialización de todos los productos de la UEB en el mercado interno son cualitativamente diferentes si se comparan con las exportaciones en cuanto a: competencia, número y diversidad.

De mantenerse la actual política de sustitución de importaciones y si se extiende y fortalece el trabajo de comunicación que se ha ido realizando en los últimos años y que ha conducido a la mejora paulatina en la presentación, embalaje e imagen de los productos, lo cual redundará en su calidad, aceptación y capacidad de satisfacer el gusto cada vez más exigente de los clientes en Cuba, se consolidará la posición que tiene los mismos en los diversos sectores del mercado interno.

Los sectores del mercado interno están bien definidos:

- MINCIN
- Empresas exportadoras del MINCEX
- Cadenas de Tiendas y Hoteles.
- Empresas mixtas del MINAL.
- Empresas de Cubaron.
- Empresas de Suchel.
- Cubana de Aviación.
- Las OEE
- Otras empresas del MINAL
- ALFICSA
- Otras empresas de otros Organismos
- Las empresas azucareras

Principales Producciones y/o Servicios:

- Producciones:
 - Caramelos a partir de azúcar para la exportación y la Economía interna.
 - Mini dosis de azúcar para la exportación (mercado interno en divisa)
 - Siropes para la Economía interna (mercado en divisas)
 - Ronces y Licores para la Economía interna y la exportación
 - Tablero a partir del bagazo de la caña para la Economía interna y la exportación

Capítulo 2

- Turismo Azucarero
- Azúcar Lustre para la Economía Interna.
- Planta de Alimento
- Servicios:
 - Mantenimiento y reparaciones de equipos, medios e instalaciones.
 - Agua y vapor a las Plantas
 - Cocina Comedores.
 - Recreativas.
 - Turismo

2.1.2: Diagnóstico

A continuación se analizan los diferentes elementos desarrollados en la UEB como planeación estratégica y control entreno.

La UEB para realizar la planeación estratégica debe cumplir con varios requisitos (anexo 3) y desarrollar una serie de conceptos como se puede ver a continuación:

Misión: TECNOAZUCAR es la empresa del Ministerio del Azúcar que se encarga de la comercialización en el mercado nacional del azúcar, sus derivados y productos agropecuarios, con presencia en todo el país. Asimismo exporta derivados de la caña de azúcar y servicios técnicos, para los cuales cuenta con el soporte y la experiencia del centro de investigación del Ministerio del Azúcar y con una Bolsa de Técnicos del esquema productivo.

TECNOAZUCAR produce derivados de la caña de azúcar y agropecuarias utilizando los estándares productivos aprobados en el país, obteniendo productos que satisfacen las expectativas del cliente final.

Sus precios competitivos y la amplia variedad de productos y servicios de su cartera la convierten en una entidad atractiva para los mercados meta nacionales y del exterior.

La organización aplica un sistema de gestión integral para lograr la mejora continua de su funcionamiento, proporcionando así incrementos de eficiencia y eficacia, lo que se traduce en la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Visión: TECNOAZUCAR es líder en el mercado nacional por la relación precio-calidad de los productos no monopólicos que oferta y reduce los costos de comercialización para el resto de los productos de su cartera.

TECNOAZUCAR ha consolidado su posición en sus mercados meta internacionales tanto en los productos como en los servicios técnicos y ha ampliado su cartera de

Capítulo 2

clientes en el exterior gracias a la certificación según las Normas Internacionales de su Sistema Integral de Gestión.

Los productos exportables de su cartera poseen certificaciones de calidad y se trabaja de conjunto con los productos del sistema en la obtención de la certificación de la calidad del resto de los productos que comercializa.

En opinión del autor la misión y visión de la organización se definió en base a su objeto social, “comercializar azúcares y derivados de la agroindustria azucarera y productos agropecuarios, tanto producidos como adquiridos”, el cual se rige por las definiciones y principios generales previstos en la Resolución No.134 del 30 de abril del 2013. Otro aspecto que se tuvo en cuenta fue las actividades secundarias para el apoyo del objeto social, de las que se menciona las siguientes:

- Exportar servicios y productos que se correspondan a la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX).
- Importación temporales aprobadas por el MINCEX.
- Brindar servicios de maquilado a las producciones derivadas de la agroindustria azucarera.
- Comercializar envases y embalajes, tanto producidos como adquiridos.
- Comercializar insumos, materias primas y materiales.
- Comercializar huesos, viseras y otros subproductos derivados de los sacrificios del ganado mayor y menor
- Comercializar peles frescas y saladas.
- Producir y comercializar agua tratada
- Prestar servicios de almacenaje
- Prestar servicios de transportación a sus trabajadores
- Ofrecer servicios de alquiler de equipos especializados de carga
- Brindar servicios de calibración de báscula de pesaje y de ensayos de laboratorios.
- Prestar servicio de comedor y cafetería a sus trabajadores.
- Vender a sus trabajadores los excedentes de las producciones agropecuarias
- Comercializar productos agroindustriales tanto producidos como adquiridos.

Objetivos de trabajo:

Capítulo 2

1. Implementar el sistema integrado Control Interno y Gestión de la Calidad en la UEB. (Lin.1, 6, 7, 8,270).
2. Actualizar e Introducir tecnologías y procesos que conlleven al perfeccionamiento del trabajo de la UEB y a una mayor eficacia en su funcionamiento con el correspondiente incremento del nivel de satisfacción de los clientes. Lin , 9, 72, 88, 89,90.109, 172,191).
3. Garantizar la fuerza de trabajo idónea, logrando la elevación de la productividad, la formación de valores éticos- morales, superación la calidad de vida de los trabajadores y la implementación de un sistema integrado de atención al hombre. (LIN. 12, 104, 142,254).
4. Comercializar azúcares, alcoholes, mieles y derivados de la agroindustria azucarera en el mercado interno y externo, logrando la satisfacción de nuestros clientes. (Lin.1, 5, 67, 68, 69, 72, 110, 147,172).
5. Producir derivados y productos agropecuarios para el autoabastecimiento del sector, así como elevar la diversificación de las UEB (Lin. 1,5,14,26,147,163,164,165,171,174,181,188).
6. Consolidar la eficiencia Económico-Financiera en la UEB. (Lin. 1, 5,7, 9, 53, 67, 205,250)
7. Garantizar la demanda de los insumos, materias primas y materiales tanto propios como adquiridos que aseguran el cumplimiento de los planes productivos y de ventas de las UEB, según índices de consumo, así como las transportaciones que aseguran dichos planes.

Continuando con el análisis de los objetivos se puede comentar que la empresa los definió con el fin de cumplir la misión y objeto social que tiene aprobado en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y las actualizaciones del Plan de la Economía. Por lo siguiente utiliza criterios de medida para evaluar el cumplimiento de los objetivos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.1.2: Criterios para evaluar los objetivos

CALIFICACIÓN	REQUISITOS
EFICAZ	Tener 95% de los criterios de medida con calificaciones positivas. De ellas, no menos del 50% con calificación de BIEN
MEDIANAMENTE EFICAZ	Tener el 70% o más de los criterios de medida calificados de positivos.
NO EFICAZ	Si la evaluación positiva de los criterios de medida no alcanza el 70%.

Capítulo 2

La UEB para realizar el control interno desarrolla una serie de conceptos como se puede ver a continuación:

El proceso de Control Interno que se realiza en la empresa por la Ley No. 109 del Control Interno es efectuado por la auditoría, esta se rige por lo establecido en la Resolución No. 60/11 y los responsables de que este se cumpla en la empresa son Madeleine Rivero Abreu Especialista en CI y José Álvarez Blanco Inspector UEB. Ellos establecen una revisión por áreas con el fin de detectar las posibles afectaciones y a partir de esto orientan una guía de evaluación, estableciendo puntos hasta cien por orden de prioridad de acuerdo al cumplimiento de las actividades, en caso de detectar afectaciones orientan una guía de auto evaluación en la que los encargados de cada área deben comprometerse a tomar medidas para eliminar o minimizar las afectaciones. Esta última cuenta con las afectaciones que se producen y el porqué de su ocurrencia, así como con las medidas para enfrentarla, el responsable, el encargado de darle solución, la fecha límite que se establece para eliminarla, la cual no debe ser superior a 1 mes para que tenga un seguimiento prioritario.

Plan de prevención: Cada departamento de la entidad conforma un informe de riesgo, estos se van a recoger y a sintetizar en un solo documento que se va denominar PLAN DE PREVENCIÓN DE LA UEB “JOSE ANTONIO ECHEVERRÍA” (Anexo 4), y que debe constar de la aprobación de Arturo J. Morejón Fernández Director de la UEB.

El plan de prevención tiene como objetivos:

- Conocer la ubicación geográfica, la estructura y las características del proceso productivo y/o servicios en la U E B Productora José Antonio Echeverría.
- Determinar los riesgos externos e internos más relevantes que afecten el cumplimiento de las actividades de la U.E.B.
- Evaluar la vulnerabilidad del sistema, teniendo identificado los riesgos y el mantenimiento del control interno sistemático.

Su alcance: Todas las Combinado de Productos, área y departamento de la U E B.

El plan de prevención va a estar regido principalmente por la Resolución 60/11, también debe cumplir con las normas, resoluciones y puntos que establezca el Control Interno en Cuba, así como debe estar en constante actualización para ser proactivo. Como limitación del mismo se puede resaltar que este no va a estar en coordinación con los objetivos de la empresa, así como muchos de los riesgos que van a estar atribuidos a la estrategia de la empresa no los va a contemplar, lo que va ser un limitante del desempeño de las actividades en dicha organización.

Capítulo 2

2.2 Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de la planificación estratégica vinculada al control interno mediante un enfoque de gestión de riesgo.

Con el objetivo de incorporar la gestión de riesgo a la planeación estratégica para establecer un mecanismo que facilite y dirija la toma de decisión en la UEB “José Antonio Echeverría”, se plantea el siguiente procedimiento, cuyo diseño utiliza como guía la metodología propuesta por Gastón de Jesús Rodríguez Milián (2020), como muestra la tabla 2.2.1

Tabla 2.2.1-Metodología para un sistema integral de Planeación estratégica y control interno

ETAPAS	NIVELES	PASOS	CONTENIDO	COMPONENTES DEL CI	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA	1- A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN. Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.	1er PASO Determinar la estrategia y alcance de la misma.	Análisis interno y externo (factores influyentes) Visión, misión, Valores corporativos y compartidos Formulación de la estrategia	AMBIENTE DE CONTROL	
2. DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.	2- Por departamentos A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la res. 60/2011 CGR1.	2do PASO Análisis y estructuración de la estrategia	Alinear Misión y Visión Trazar los objetivos Definir las perspectivas Análisis y desarrollo de la estrategia Gestionar los riesgos Elaboración del Plan de prevención	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
3. INTEGRACIÓN	3- A nivel de empresa (hotel). Integración de	3er PASO Integración sistémica de todos los	Construcción del CMI.	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN	

Capítulo 2

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN	componentes. Implementación.	Determinación del problema estratégico y su solución. Plan de prevención de la organización Confección del mapa estratégico y los posibles escenarios.	(EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	INFORMACION Y COMUNICACION
4. PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DE LA ESTRATEGIA	4-A nivel de CONSEJO DE DIRECCIÓN se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia.	4to PASO Supervisión y monitoreo.	Monitoreo, aprendizaje Análisis de las estrategias emergentes Ajustes y evaluación del sistema.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	

Fuente: Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6. (Rodríguez, 2020).

En cada una de las etapas que se van a realizar está presente al menos uno de los componentes del CI definido por COSO, se va a tomar como base de GR todo lo establecido por Coso (Anexo 5), Coso I como base fundamental de punto de partida y Coso II con respecto al perfeccionamiento que ha tenido en cuanto a la metodología de Gestión de Riesgo acompañada por el desempeño, como herramienta de gestión se utiliza el cuadro de mando Integral.

Como herramienta del trabajo grupal se utiliza la tormenta de idea (Anexo 6), que se define como una técnica utilizada en el trabajo en equipo para generar nuevas ideas o solucionar un determinado problema. Esta se utiliza de la siguiente forma: “Todos los participantes en el debate ofrecen las ideas que tengan y estén relacionadas con el asunto a discutir. Un moderador escribe las ideas generadas donde puedan ser vistas por todos. Luego se intenta relacionar todo lo dicho y de esas combinaciones se intenta generar una solución o la próxima gran idea de la empresa.

El objetivo de la lluvia de ideas es poner en contacto los pensamientos que de forma individual los trabajadores tienen sobre un tema. Luego, en el colectivo combinarlos, aprovechar lo mejor de cada uno de ellos y hacer acuerdos satisfactorios para la empresa. También se realiza con el objetivo de fomentar la participación del colectivo de trabajadores de una entidad para que estos se sientan identificados con

Capítulo 2

la empresa y posibilita un mayor desempeño a la hora de identificar problemas, determinar causas y seleccionar opciones de solución.

La tormenta de ideas se utiliza en la siguiente metodología con tres características fundamentales:

- Facilitar la participación libre y espontánea de todas las personas que integren el proceso, debido a la necesaria participación de todos los empleados en la actividad que se va a ir desarrollando.
- Tener un moderador externo, preferiblemente un académico, un experto en Planeación Estratégica, Control Interno y Gestión de Riesgo.
- Se va a utilizar la tormenta de idea directa en el momento en que se define y elabora el plan estratégico y después se cambia a la tormenta de ideas inversa para determinar los riesgos que van a amenazar el cumplimiento de los objetivos y metas trazados a través de la Planeación estratégica.

Etapas 1. Conceptualización general de la estrategia

Se reúne el Consejo de Dirección en pleno, con la asistencia del moderador externo, para esta etapa se debe haber preparado anteriormente el proceso de tormenta de ideas, puesto que esta debe tener un tiempo de duración de 45 minutos a una hora para evitar la extenuación de los participantes y que las ideas propuestas sean las más claras, así como debe de estar presente además del moderador externo que va dirigir la actividad, el gerente general, el director general o el jefe del departamento en dependencia de la denominación que tenga el cargo de la máxima figura de dirección en la entidad donde se esté desarrollando la actividad, el cual debe tener habilidades de liderazgo para poder orientar hacia la estrategia que se prefiere desarrollar.

Otro aspecto importante es que el enfoque de gestión de riesgo estará dado porque en esta primera etapa se lleva a cabo a través del primer paso (Ver tabla 2.2), mediante análisis interno y externo de los factores influyentes; lo que a su vez determinará visión y misión, valores compartidos y corporativos, y la estrategia que debe seguir la entidad.

Primeramente se realiza un análisis interno y externo de los factores influyentes, lo que se realiza mediante las preguntas efectuadas por el moderador externo. A continuación se expone una guía de preguntas para el moderador:

- ¿Qué cosas son las que la empresa realiza muy bien, mejor que la competencia?
- ¿La organización es fuerte en el mercado o en el segmento al que está orientada? ¿Por qué?
- ¿Los trabajadores están comprometidos con la entidad?

Capítulo 2

- ¿Qué actividades son las que la entidad no realiza de bien, incluso peor que la competencia?
- ¿Cuáles son causas que originan los problemas existentes?
- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficiente recursos o de una mala asignación de los mismos?
- ¿El mercado en el que opera la organización se ha modificado de forma positiva para ella? ¿Cómo se puede aprovechar?
- ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o pueden adaptarse para lograrlo?
- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio de la entidad que se puedan aprovechar?
- ¿El mercado en el que opera la organización se ha modificado de forma negativa para ella? ¿Cómo se puede enfrentar?
- ¿En que es mejor la competencia que la organización?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la entidad?
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que afecten el futuro de los productos o servicios de la organización?

De las preguntas ejecutadas por el moderador van a ir surgiendo ideas en el Consejo de Dirección que son anotadas por los participantes para determinar las distintas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de las cuales se quedaron las más importantes para conformar la matriz DAFO.

La Matriz DAFO se realiza con el objetivo de conocer la realidad de un negocio, pero también se pueden analizar productos, grupos de productos, áreas funcionales e incluso la totalidad de la empresa. Y todo ello para tomar decisiones efectivas en el futuro y desarrollar las estrategias más adecuadas. Es frecuentemente empleada en procesos de diagnóstico, especialmente a nivel organizacional, por las amplias posibilidades que ofrece para generar una visión global del sistema objeto de análisis.

La matriz DAFO quedaría de la forma siguiente:

Tabla 2.2.2: Matriz DAFO

Capítulo 2

		Oportunidades			Amenazas			
ANÁLISIS DAFO				Subtotales			Subtotales	Totales
		O1	O2		A1	A2		
Fortalezas		Estrategia Ofensiva		F-O	Estrategia Defensiva			
F1								
F2								
Subtotal								
Debilidades		Estrategia de Reorientación		D-O	Estrategia de Supervivencia		D-A	
D1								
D2								
Subtotal								
Total								

Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

En las casillas en blanco va a estar la puntuación de 1-5 primeramente para calificar las fortalezas que posee la entidad con respecto a las oportunidades y a las amenazas, y después para calificar las debilidades con respecto a las oportunidades y a las amenazas, lo anterior se explica a través de un análisis horizontal de la matriz. Los valores ubicados en las casillas malvas indican el total del cuadrante, estos se hallan a través de la suma de los subtotales correspondientes, tanto de forma horizontal como vertical.

Ya conformada la matriz DAFO se podrá ver qué tipo de estrategia es la que le conviene a la entidad para el periodo que le ocupa. Pues al darle valor a cada uno de los cruces dirigidos por el moderador que se realizan en cada uno de los cuadrantes que conforman la matriz, se podrá observar el cuadrante con mayor puntuación, el cual va ser alusión a la estrategia que deberá trazar la entidad para el periodo que se ocupa de acuerdo con el análisis de los factores internos y externos.

Siguiendo con la estrategia que se debe seguir, se pasa a la determinación de la misión de la organización. Como se está empleando cuadro de mando integral como herramienta de gestión, hay que tener en cuenta que la misión de la empresa no es

Capítulo 2

un ente aislado, en este caso la UEB en una unidad que forma parte del grupo AZCUBA, por lo que su misión tiene que estar alineada a la misión corporativa de AZCUBA.

A continuación se expone una guía de preguntas que puede utilizar el moderador para la determinación de la misión:

- ¿Cuál es nuestra función como organización?
- ¿Por qué estamos en este negocio?
- ¿A qué grupo, sector o segmento de mercado está orientada la actividad de la organización?
- ¿Qué imagen de la organización se desea transmitir?
- ¿Cuál es la naturaleza de los productos o servicios de la entidad?
- ¿Qué nivel de servicio da la organización?
- ¿Qué tipo de relación se existe con los empleados?
- ¿En qué se diferencian de la competencia?
- ¿Con que cuenta la organización para cumplir su encargo?

El moderador también debe velar que la misión cumpla con los siguientes criterios:

- Ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla.
- Ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa.
- Ser única, puede existir varias entidades con un mismo objeto social pero su misión debe ser diferente
- Debe estar elaborada en forma de objetivo.
- Debe ser inspiradora.
- Debe tener un compromiso de respeto al medio ambiente.

Definida la misión, el moderador pasaría a determinar la visión. Para esto le iría preguntando a cada uno de los miembros del Consejo de Dirección, se tomarían las ideas y se analizarían, definiendo así la visión de la organización concretamente para el periodo que se analiza. Aquí también se tiene que tener en cuenta que la visión tiene que quedar alineada con la visión de corporativa de AZCUBA.

A continuación se expone una guía de preguntas que puede utilizar el moderador para definir la visión:

Capítulo 2

- ¿Cómo será la empresa en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?
- ¿Hacia qué segmento de mercado, grupo o sectores desea dirigirse las actividades de la organización?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores clave de la entidad?
- ¿Qué imagen se desea crear de la organización?

Para que la visión funcione como una herramienta valiosa de la administración el moderador deberá evitar que:

- Sea ambigua o incompleta.
- Se ate al presente, ya que ella trata de ubicar a la empresa en donde desea estar en el futuro
- Emplee un tono demasiado amplio.
- Sea expresada en términos pocos inspiradores
- Sea genérica
- Sea farragosa, pues de ser demasiado extensa puede alejar a la audiencia

Posteriormente se pasaría a definir un tercer elemento, la determinación de los valores compartidos. Estos son importantes porque determinan la filosofía de trabajo de la empresa, su nivel de credibilidad determinado por los objetivos éticos que persigue la entidad.

Los valores compartidos de una organización son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la misión y la visión.

La conceptualización de los valores puede entenderse como la definición del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización. Lo anterior es importante porque cada grupo humano, y por ende las organizaciones asume de manera diferente el significado de los valores, por lo que estos deben ser conceptualizados acorde a la significación que tengan para la organización.

El moderador deberá dirigir la tormenta de ideas mediante preguntas dirigidas a cada uno de los miembros para alinear los valores compartidos de la organización a los valores corporativos del grupo.

Capítulo 2

A continuación se expone una guía de preguntas para definir y facilitar la conceptualización de los valores por parte del moderador:

- ¿Qué normas conductuales se espera de los trabajadores?
- ¿Qué principios están integrados a la cultura corporativa?
- ¿Qué entiende esta organización por este valor?
- ¿Cómo actúa quien en esta organización ha asumido este valor?

Una vez definido misión, visión y valores alineados a su vez con misión, visión y valores a nivel corporativo se está en condiciones de pasar a las distintas perspectivas del cuadro de mando integral (Anexo 7):

- **Perspectiva financiera:** Esta tiene como objetivo central maximizar el valor de los accionistas. Ella está centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y conservación del negocio. Esta perspectiva evalúa la rentabilidad de la estrategia se concentra en la utilidad por operación y del rendimiento sobre inversión, es el resultado de reducir costos e incrementar las ventas. Entre los principales indicadores de esta perspectiva se encuentran el margen de operación, los ingresos, la rotación de activos y el valor económico agregado.
- **Perspectiva de procesos internos:** Se centra en determinar los procesos claves que permiten la proposición de valor a los clientes y satisfacer a los accionistas. Esta perspectiva comprende tres subprocesos principales: proceso de innovación, operaciones y servicio posterior a la venta.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, con el fin de prever las necesidades futuras de la organización para lograr un desarrollo en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. En esta perspectiva la empresa debe considerar no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el “saber hacer” necesario para comprender y satisfacer a los clientes, sino también de qué forma puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos en que estos momentos están creando valor para ellos.
- **Perspectiva de cliente:** Es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, centrándose en el manejo de las relaciones marketing. Para ella se debe analizar la percepción que tiene el cliente sobre lo que ofrece la entidad, lo que es posible hacer mediante encuestas.

Aquí continúa el moderador ejerciendo su función para anotar y elegir las mejores ideas, para llegar a conclusiones que permitan elaborar cada una de las perspectivas. Quedando de la forma siguiente:

Capítulo 2

Perspectivas	Temas estratégicos	Objetivos	Indicadores	Metas	Responsable	Fecha Cump.	Bien	Regular	Mal
Perspectiva Financiera									
Perspectiva del Cliente									
Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento									

Capítulo 2

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 2.2.3. Tabla de perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

En la tabla de perspectivas el color verde indica que está bien, el amarillo que se está regular y que hay que tomar decisiones para lograr el cumplimiento de las metas, y el rojo que está mal por lo que habría que hacer un esfuerzo extraordinario para cumplir los objetivos.

A continuación se expone una guía de preguntas que faciliten el trabajo del moderador para definir la Perspectiva:

- ✓ Financiera
 - ¿Cómo nos vemos ante los ojos de los accionistas?
 - ¿Cómo medir el valor acumulado y agregado? ¿Qué factores son determinantes?
 - ¿Qué objetivos financieros puede seguir la entidad para conseguir la visión?
 - ¿Es rentable la estrategia?
 - ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?
- ✓ De procesos internos
 - ¿En qué debemos sobresalir?
 - ¿En qué procesos internos empresariales internos debe ser excelente la entidad?
 - ¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes a la par de satisfacer las expectativas de los directivos?
- ✓ De aprendizaje y crecimiento
 - ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
 - ¿De qué forma apoyar la capacidad de superación?
 - ¿Qué se define por capacidad del trabajador? ¿Formas en que se manifiesta en la entidad?
 - ¿Cómo se comporta el sistema de información en la empresa?
 - ¿Cómo motivar al trabajador?

Capítulo 2

✓ De cliente

- ¿Cómo deben ver los clientes a la entidad?
- ¿Cómo se aumenta y asegura la fidelidad de los clientes?
- ¿Cuáles son los aspectos del proceso de compra de los clientes?
- ¿En qué estándares se basan los clientes para interpretar el producto o servicio?
- ¿Qué importancia le da el cliente al precio en comparación a otros valores como calidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros?

Una vez determinadas las perspectivas, el Consejo de Dirección estará en condiciones de poder determinar cómo estará conformado el comité de riesgos. Este siempre tendrá como nivel máximo de responsabilidad al Corporativo, pues habrán riesgos que su gestión y solución se encuentren por encima de la autoridad pertinente para poder hacerles frente, ya después todos los niveles se centran a nivel de la entidad. Como último nivel se introdujo a los terceros, ya que estos van a dar una valoración externa, es decir el criterio que va a tener de la organización los clientes, proveedores los auditores externos de cómo se va estar efectuando el proceso, aspecto importante para ir perfeccionando la estrategia. Es importante destacar que los riesgos se van a ir gestionando del nivel inferior al superior.

La estructura del comité de riesgo se va a dividir en cuatro niveles, donde el primer nivel como se estableció anteriormente es el Corporativo, un segundo nivel es el de Empresa, el tercer nivel es de Departamento y el cuarto los Terceros. Para conformar la estructura de los niveles se propone una guía de preguntar a responder:

✓ A nivel corporativo:

- ¿Quién es el responsable de mayor autoridad de este nivel?
- ¿Quién es el responsable de supervisar la gestión de riesgo?
- ¿Qué personal debe ejecutar la gestión de riesgo?

✓ A nivel de Empresa:

- ¿Quiénes van a conformar este nivel?
- ¿Qué actividades van a realizar?

✓ A nivel de Departamento:

- ¿Quiénes conforman este nivel?

Capítulo 2

- ¿Quién es el responsable?
- ¿Qué actividades realizan?
- ✓ A nivel de Terceros
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Qué información brindan?
 - ¿Son responsables de la eficacia en la entidad?

De esta forma se va elaborando la estructura del comité de riesgo, para que se tenga una mejor percepción de la misma se brinda la siguiente estructura: (Rodríguez Milián, 2020)

El comité de riesgo estaría compuesto a nivel Corporativo:

- Por el presidente, siendo este el responsable último.
- Director de administración corporativo, que desempeña responsabilidades claves de apoyo y supervisión al modelo de gestión.
- Personal restante, siendo estos los responsables de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices establecidas.

Como segundo nivel, de Empresa:

- Consejo de dirección, donde el director y la comisión de auditoría y control desarrollan una importante supervisión de la gestión de los riesgos en la UEB, son conscientes del riesgo aceptado por el corporativo y están de acuerdo con él.

Como tercer nivel, de Departamento:

- Jefe del Departamento donde se realiza la actividad, desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgo, es consciente del riesgo aceptado por el Corporativo y están de acuerdo con él.
- Personal del departamento, responsables de ejecutar la gestión de riesgo de impago de acuerdo con las directrices establecidas.

Como último nivel, Terceros (Clientes, proveedores, auditores externos, reguladores y analistas financieros):

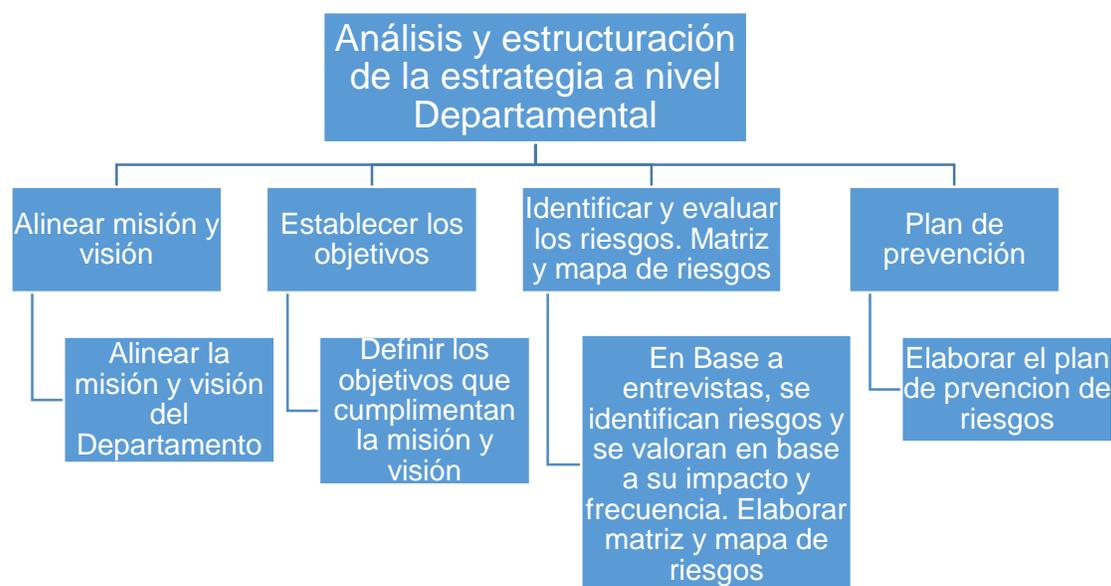
- Proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de ERM, aunque no son responsable de su eficacia en la entidad.

Etapas 2. Diseño y análisis de la estrategia y la gestión de riesgos.

Capítulo 2

Esta etapa se realiza por departamentos, donde el jefe de departamento ya tiene una idea general de lo que quiere la empresa, por lo que el condiciona esta estrategia a las características propias de su departamento. Se continúa utilizando el moderador interno y la tormenta de ideas, con el fin de determinar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de las metas trazadas en el plan estratégico preliminar que se trazó en la etapa anterior.

El jefe de departamento debe demostrar su capacidad de liderazgo para orientar el intercambio a través de la tormenta de ideas a sus compañeros hacia los objetivos que pretende el departamento en función de cumplir la misión y la visión trazada por la organización. Para esto se muestra el siguiente procedimiento:



Cuadro 2.2.1. Procedimiento de la etapa 2

Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

Como primer paso a través del moderador externo se alinearía la misión y visión del departamento ahora con la de la empresa. Para lo siguiente se propone una guía de preguntas:

- ¿Qué parte de la misión de la empresa le corresponde al departamento?
- ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de tus productos y/o servicios?
- ¿Qué relación tiene el departamento con sus empleados?
- Como influye el desenvolvimiento del mismo para cumplir con la misión de la empresa?

Capítulo 2

- ¿Qué parte de la visión de la empresa le corresponde al departamento?
- ¿Cuáles son los valores y actitudes claves del departamento?
- ¿Qué aspectos para crecer desea tener el departamento con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa?

La segunda actividad sería establecer los objetivos, para ellos se ha utilizado la clasificación de COSO, es decir los cuatro grupos de objetivos que establece COSO, estos son:

Los objetivos estratégicos: Se trata de los objetivos que se establecen al más alto nivel.

Los objetivos operativos: Son aquellos relacionados directamente con la eficacia y la eficiencia de las actividades, también se incluyen los objetivos que guardan relación con el desempeño y la rentabilidad.

Los objetivos de información: Son aquellos que influyen la efectividad de comunicación de la información tanto interna como externa, no limitándose a la información estrictamente financiera.

Los objetivos de cumplimiento regulatorio: Son aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que les son de aplicación.

A continuación se expone una guía de preguntas para definir los objetivos que cumplimentan la misión y la visión:

- ✓ Para los objetivos estratégicos:
 - ¿Qué objetivos ayudan a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización?
 - ¿Qué medidas se pueden tomar para inspirar a los trabajadores hacia mayores niveles de compromiso?
 - ¿Cuáles son los conflictos de intereses? ¿Cómo podemos resolverlos?
 - ¿Qué debemos hacer para asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de incentivos?
- ✓ Para los objetivos operativos:
 - ¿Cómo dirigir los equipos en una misma dirección?
 - ¿Qué debemos hacer para evaluar el desempeño de las estrategias en cada uno de los procesos a corto plazo?

Capítulo 2

- ¿Qué debemos hacer para ser más eficientes?
- ✓ Para los objetivos de información:
 - ¿Cómo se comporta la cultura informacional en la empresa? ¿Cómo podemos adaptarla para sea competente?
 - ¿Qué debemos hacer para garantizar flujos continuos de información que tributen a generar valor en los procesos organizacionales?
 - ¿Cómo podemos generar capacidades que logren un uso y manejo efectivo de la información?
 - ¿Qué debemos hacer para minimizar los costos asociados a la actividad informacional?
- ✓ Para los objetivos de cumplimiento regulatorio:
 - ¿Qué debemos hacer para cumplir las normas y estándares establecidos en la empresa?
 - ¿Poseemos software que automaticen la gestión del programa de cumplimiento? ¿Cómo adaptar las plataformas en el marco regulatorio de la empresa?
 - ¿Qué debemos hacer para involucrar a los tomadores de decisiones?

A partir de los objetivos se determina los procesos, subprocesos y tareas que complementan el cumplimiento de los mismos. Las actividades y decisiones empresariales pueden clasificarse en distintas categorías:

- *Estratégicas*: Se refieren a los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. Pueden estar condicionadas por áreas como la disponibilidad de capital, los riesgos políticos y soberanos, los cambios legales y de regulación, la reputación y los cambios en el entorno físico.
- *Operacionales*: Se refieren a los problemas cotidianos a los que se enfrenta la empresa al esforzarse por conseguir sus objetivos estratégicos.
- *Financieras*: Se refieren a la gestión efectiva y al control de las finanzas de la empresa, así como a los efectos de factores externos como la disponibilidad de crédito, los tipos de cambio de las divisas, los movimientos de los tipos de interés y otras exposiciones al mercado.
- *Gestión del Conocimiento*: Se trata de la gestión efectiva y del control de los recursos del conocimiento, la producción, protección y comunicación de los mismos. Los factores externos pueden incluir el uso sin autorización o el abuso de la propiedad intelectual, los fallos en el área de energía y la

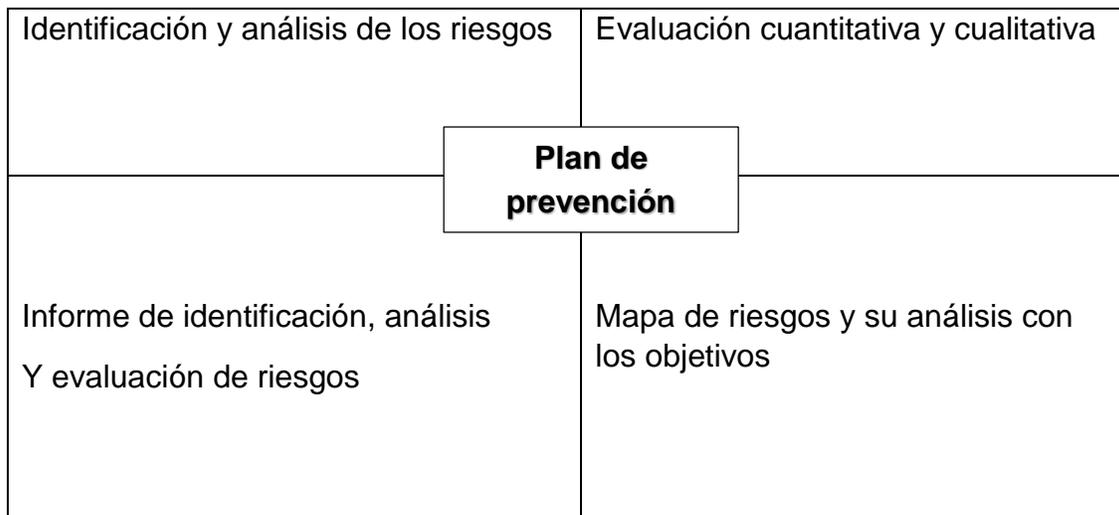
Capítulo 2

competencia tecnológica. Entre los factores internos se pueden incluir el mal funcionamiento de los sistemas o la pérdida de personal clave.

- *Conformidad:* Se refiere a temas como salud y seguridad, medioambiente, descripción comercial, protección del consumidor, protección de datos, prácticas de empleo y temas de regulación.

Un aspecto a tener en cuenta es que se debe de ser capaz de analizar los procesos claves que complementan a cada uno de los objetivos anteriormente definidos en cada etapa del proceso y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso. Ya definidas estas se comienza a identificar y evaluar los riesgos. Para esto se iría identificando y evaluando a nivel de la última categoría de actividad (si es proceso y subproceso a nivel de proceso, si es proceso, subproceso y tarea a nivel de tarea) los riesgos que incumplan esa actividad, basándose en la determinación de una matriz de riesgo y un mapa de riesgo. Todo lo anterior va a ser necesario para la conformación del plan de prevención, por lo que el proceso quedaría definido como muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.2.3. Documentos fundamentales



Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

Guía de preguntas que debe realizar el moderador para identificar los riesgos:

- ¿Qué tareas no podemos ejecutar para realizar los subprocesos? ¿Por qué?
- ¿Qué subprocesos nos impiden el cumplimiento de los procesos? ¿Por qué?
- ¿Qué proceso no podemos realizar que como mínimo imposibilite el cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos?

Capítulo 2

El moderador continúa realizando las preguntas con respecto a cada uno de los niveles de desagregación de las actividades que complementan cada uno de los objetivos definidos.

Guía de preguntas que debe ejecutar el moderador para analizar los riesgos identificados:

- ¿Con qué frecuencia ocurren los riesgos?
- ¿En qué medida pueden atentar contra la estabilidad económica de la empresa?
- ¿Qué tan graves pueden ser?
- ¿Qué se busca con este proceso de reflexión?
- ¿A qué dimensiones nos estamos refiriendo?

La evaluación de los riesgos se puede realizar con distintos grados de refinamiento dependiendo de la información y las circunstancias. El análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo o una combinación de estos.

Análisis cualitativo:

El análisis cualitativo utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. Estas escalas se pueden modificar o ajustar para adaptarlas a las circunstancias, y se pueden utilizar distintas descripciones para riesgos diferentes

El análisis cualitativo se utiliza:

- Como una actividad inicial de tamiz, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado.
- Cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo.
- Cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.

Análisis cuantitativo:

El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades. La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados. Las consecuencias pueden ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, o extrapolando a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos o humanos, entre otros. En algunos casos se requiere más de un valor numérico para especificar las consecuencias para distintos momentos, lugares, grupos o situaciones.

Capítulo 2

La matriz de riesgo va a permitir identificar los riesgos en interno y externo como una primera clasificación; como segunda clasificación la frecuencia de ocurrencia que va a tener una escala de valores que se deben determinar, cuya observación se puede ampliar o minimizar en leve, moderado o frecuente, muy frecuente o poco frecuente, aquí empezamos a utilizar la técnica de tormenta de ideas inversa, la cual nos mostraría cuando se impida el cumplimiento de una actividad, que va impedir el cumplimiento de un objetivo, que va a impedir el cumplimiento de la misión y la visión; como segundo elemento sería la pérdida que se origina cada vez que ocurra este riesgo, valorado también en una escala que se puede aumentar o disminuir en correspondencia del contexto en que se analice en pequeño, mediano o grande, y por último el impacto que va ser la multiplicación de la frecuencia de ocurrencia por la pérdida, cuya interpretación se clasifica en pequeña, mediana o grande

A continuación se expone una guía de preguntas para conformar la matriz de riesgo:

- ¿Qué riesgos son internos?
- ¿Qué riesgos son externos?
- ¿Cómo clasificarlos por su frecuencia de ocurrencia?
- ¿A qué objetivo afecta el riesgo analizado?
- ¿Cómo clasificar la pérdida que se origina cada vez que ocurra este riesgo?
- ¿Cómo clasificar el impacto que este va a tener en la entidad?

Cuadro 2.2.4. Evaluación de riesgo-Matriz de riesgo

OBJETIVO	RIESGOS	EXT	INT	FRECUENCIA			PERDIDA			IMPACTO		
				PF	F	MF	LEV	MEDI	GRAND	LEV	MEDI	GRAND

Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

A partir de la matriz de riesgo se conformaría entonces el mapa de riesgo. Este sería un eje de coordenadas X-Y con una serie de cuadrantes, entre los que va a estar por el eje de las X los Impactos y por el eje de las Y las probabilidades. Se clasifican los distintos cuadrantes que se forman en dependencia de cada una de las clasificaciones que tenga el impacto y la probabilidad, en aceptable, moderado o inaceptable.

Capítulo 2

A continuación se expone una guía de preguntas para conformar el mapa de riesgo:

- ¿Qué riesgos van ser considerados aceptables? ¿Por qué?
- ¿Qué riesgos van ser considerados moderados? ¿Por qué?
- ¿Qué riesgos van ser considerados inaceptables? ¿Por qué?

Este mapa de riesgo nos permite al igual que el cuadro de mando integral identificar los indicadores que están afectando el cumplimiento de las metas trazadas a través de los colores, pues aceptable serían aquellos riesgos ubicados en las casillas verdes, los moderados serían los que se encuentren en las casillas de color amarillo y los inaceptables los que estén en las casillas rojas, quedando de la siguiente forma:

	Perdida		
Frecuencia	L	M	G
PF			
F			
MF			

Cuadro 2.2.5. Mapa de riesgo

Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

Ya identificados y evaluados los riesgos se conformaría el plan de prevención, para esta actividad hay que tener en cuenta que el punto de partida van a ser los objetivos. El plan de prevención va a estar conformado por las actividades que operacionalizan los objetivos, los riesgos que van a tener cada una de estas actividades, las actividades de control para gestionar esos riesgos, responsable ejecutante y fecha de cumplimiento, quedando elaborado de la forma siguiente:

Tabla 2.2.6. Identificación de riesgos-Plan de prevención

OBJETIVOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	ACTIVIDADES DE CONTROL (MEDIDAS A APLICAR)	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS

Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

Etapa 3. Integración e implementación de la estrategia

Capítulo 2

Esta etapa se realiza a nivel de empresa, por lo que estarían presentes todos los empleados de la empresa con el consejo de dirección al frente para integrar la estrategia, la que se lleva a cabo a través del tercer paso (Ver tabla 2.2). Ya en este proceso se determinan los factores claves de éxito.

Factores claves (Rodríguez Milián, 2020): Son todos los acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir favorablemente o no en la organización sobre los cuales el sistema no tiene la posibilidad de actuar, para impedir o provocar, por estar fuera de su alcance, y que por ello requiere prepararse para aprovecharlo o atenuarlos pero sin pretender modificarlos. Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión.

Lo siguiente sería definir los tres escenarios, positivo, intermedio y negativo a partir de los factores claves, por lo que se pueden utilizar las siguientes preguntas para facilitar este proceso:

Escenario positivo:

- ¿Cuál sería el comportamiento de los factores claves si estos repercuten favorablemente en la entidad?

Escenario intermedio:

- ¿Cuál sería el comportamiento de los factores claves si estos afectan de forma moderada a la empresa sin llegar a imposibilitar el cumplimiento de los objetivos?

Escenario negativo:

- ¿Cuál sería el comportamiento de los factores claves si estos inciden de forma negativa en la entidad?

Cuadro 2.2.7. Cuadro de escenarios

Escenario Positivo	
Escenario Intermedio	
Escenario Negativo	

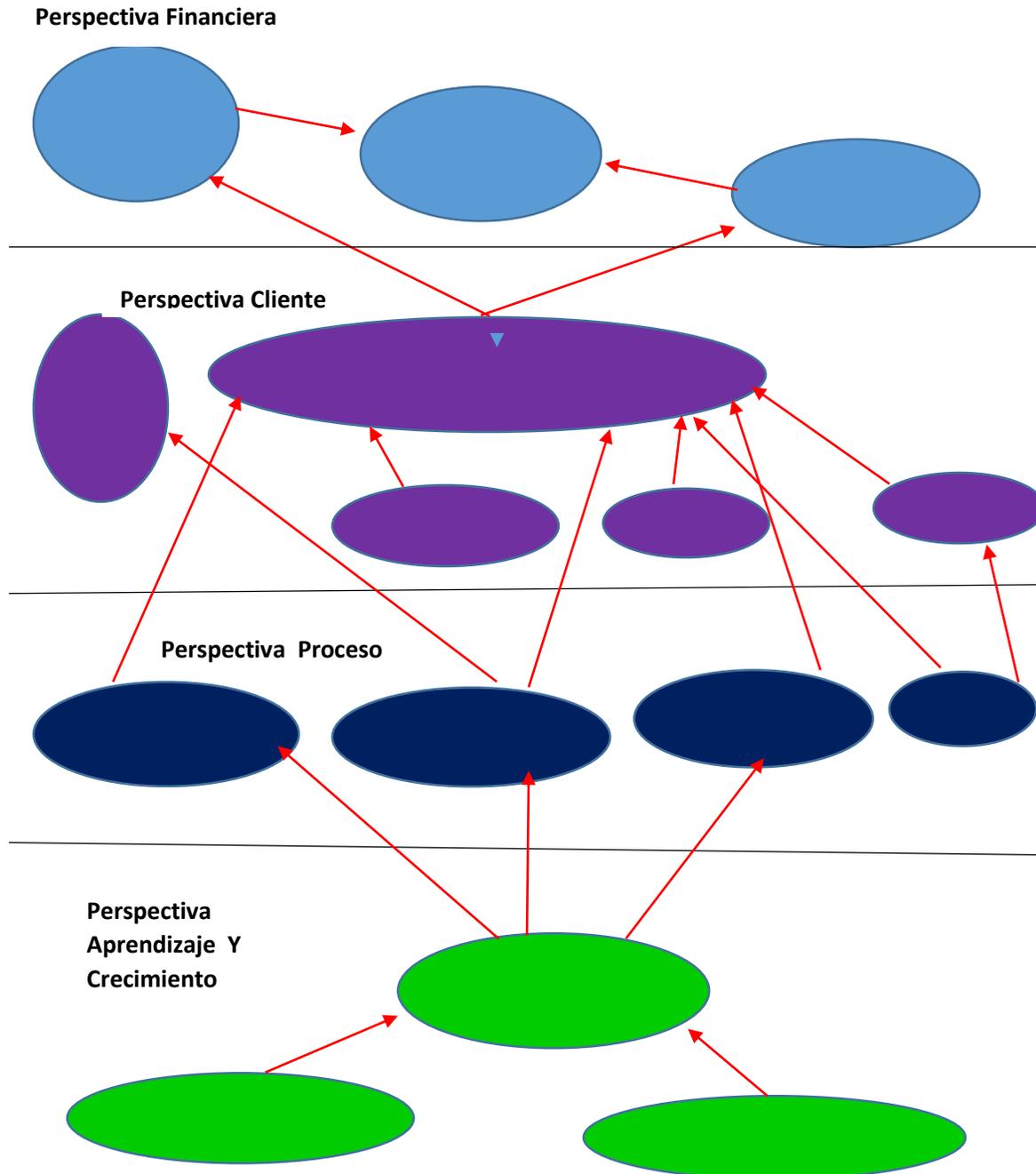
Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

El proceso que continúa es la elaboración del mapa estratégico, donde aparecen interrelacionadas las distintas perspectivas, los distintos departamentos, los enlaces

Capítulo 2

que existen entre ellos y las interrelaciones posibles, quedando de la forma siguiente:

Cuadro 2.2.8. Mapa estratégico



Fuente: Metodología propuesta por Rodríguez Milián (2020)

Con la elaboración del mapa estratégico se pasaría a determinar el problema estratégico general para el año que ocupa y su posible solución. El problema estratégico va estar compuesto por todos los aspectos que debe superar la entidad

Capítulo 2

en base a cumplir el tipo de estrategia que se había definido en la primera etapa; de esta forma se propone preguntas a realizar para complementar su definición:

- ¿Qué aspectos impiden el cumplimiento de la estrategia?
- ¿Cómo no se pueden realizar los enfoques dirigidos a complementar los objetivos?
- ¿Qué capacidad de la empresa no cumple con los requisitos que se esperan de ella?
- ¿Qué factor clave influye directamente sobre la estrategia? ¿Cómo se comporta?

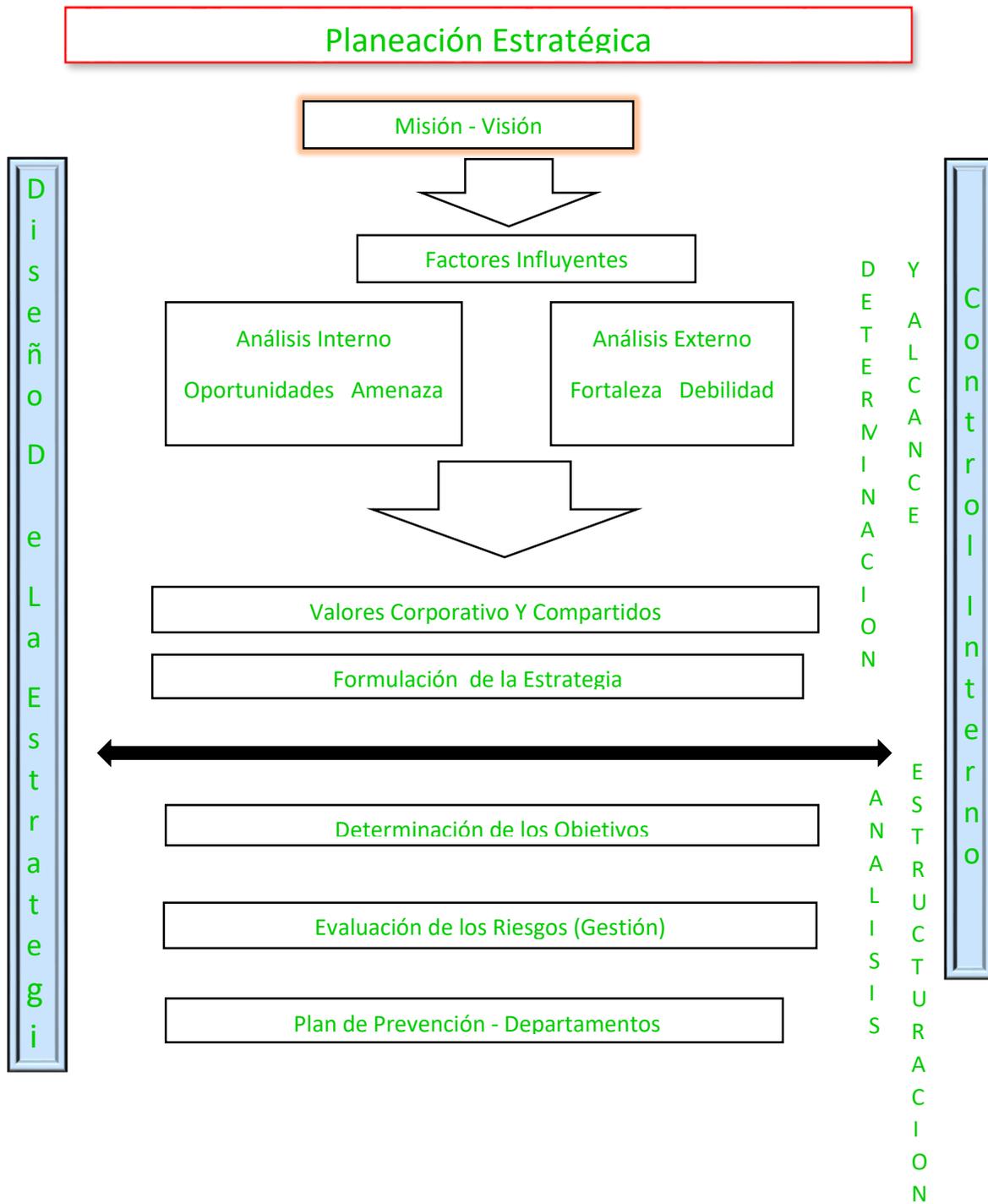
Su posible solución estaría compuesta por la superación de los aspectos que se determinarían en el problema, de esta forma se propone preguntas para facilitar su definición:

- ¿Qué aspectos debe potenciar la entidad para cumplir la estrategia?
- ¿Qué se debe proponer la entidad para aprovechar el factor clave que va ser determinante para el cumplimiento de la estrategia?
- ¿Qué capacidad debe potenciar la empresa para darle solución al problema estratégico?

Etapas. Perfeccionamiento continuo de la estrategia.

La presente etapa va a estar dirigida por el consejo de dirección a través del cuarto paso (Ver tabla 2.2.1). Aquí se va a ir evaluando en el cuadro de mando integral los indicadores, semáforo de los indicadores, y el mapa de riesgo, con el fin de orientar y dirigir la estrategia para que coja la ruta deseada; además que se debe gestionar los riesgos que ponen en peligro las actividades y vertiendo el cumplimiento de los indicadores que se trazaron para medir la eficacia, eficiencia, efectividad alcanzada en el cumplimiento de la estrategia trazada. De esta forma se presenta el esquema de la metodología proporcionada:

Capítulo 2



Fuente: Metodología de Rodríguez Milián (2020)

Capítulo 2

Conclusiones parciales.

- ✓ Se caracterizó el objeto de estudio detalladamente, estableciéndose la misión, visión, objetivos y plan de prevención.
- ✓ Se dio a conocer el procedimiento por DrC Gastón de Jesús Rodríguez Milián para la implementación de la planeación estratégica y el control interno mediante un enfoque de gestión de riesgo, llevado particularmente a la UEB “José Antonio Echeverría” en el proceso de planeación estratégica, describiendo las cuatro etapas y los cuatro pasos con los que cuenta el mismo.

CONCLUSIONES

- Se analizaron, identificaron y conceptualizaron los principales componentes de la planeación estratégica, el control interno y la gestión de riesgos permitiendo establecer así un nexo entre los mismos a través de un enfoque sistémico.
- Se caracterizó el objeto de estudio detalladamente.
- Se diagnosticó el estado de los procesos de planeación estratégica y control interno en la UEB
- Se describe un procedimiento para integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgo, tomando como base la metodología de Rodríguez Milián (2020)
- Se seleccionó el procedimiento propuesto por Gastón de Jesús Rodríguez Milián, para integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgo después de haber realizado un riguroso estudio de varios procedimientos.

RECOMENDACIONES

Se propone una serie de recomendaciones a la UEB mediante las cuales puedan ampliar y perfeccionar los elementos abordados en la misma, Estas son:

- Crear un departamento de riesgo para darle una mayor gestión a los mismos.
- Realizar el procedimiento metodológico con el fin de arribar a resultados que incrementen el valor de la entidad.
- Promover actividades que incorporen conocimientos a los empleados sobre la gestión de riesgo, ya sea a mediante foros o cursos.

BIBLIOGRAFIA

Referencia bibliográfica

1. Abella Rubio, R. (2006). "COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio."
2. Amat, O & Tomás, J. (2005). Casos prácticos de análisis del riesgo de crédito. Gestión 2000. Madrid. España.
3. Arévalo, M. C. (2020). "Componentes de una metodología para la gestión de riesgo."
4. Castro, G. A. P. N. J. A. A. A. L. R. M. G. B. E. B. (2020). "Formulación de Estrategias Para el Desarrollo Empresarial de la Constructora Emanuel en el Cantón la Mana."
5. CECOFIS. Curso básico Administración de riesgos. SEADIS Educación a distancia, 2005.
6. Chiavenato, I. (2002). "Administración: teoría, proceso y práctica."
7. Committee of Sponsoring Organization (COSO) II. (2004). Enterprise Risk Management. Integrated Framework. Executive Summary.
8. Contraloría General de la República (CGR) (2011)- Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-60-de-2011-de-contraloria-general-de-la-republica>.
9. COSO (2006) Enterprise Risk Management — Integrated Framework- Tomado de: <http://www.coso.org/publications.htm>
10. Costa, C. D., J; Hernández, J; Leiva, Ana M^a; Verdú, F. Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión, España. "Cuadro de Mando Integral."
11. David, F. R. (2008). "Conceptos de Administración Estratégica."
12. 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. Xalapa. México.
13. Freeman, J. A. F. S. y. R. E. (1996). "Administración."
14. Gárciga, R. J. *Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana, Cuba, Ed. "Félix Varela". 1999. 270 pp.
15. Garza-Treviño, M. P. P.-A. y. J. R. S. (2019). "Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico."
16. González – Cueto Longres, A. (2002) Tesis Doctoral: La administración del riesgo cambiario en el contexto de la economía cubana. Santiago de Compostela. España
17. González Jordán, B. (2001). Las Bases de las finanzas empresariales. Editorial Académica. La Habana.
18. Guerrero, D. V. V. F. D. J. R. R. L. M. J. R. P. (2020). "El Cuadro de Mando Integral como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica."

Bibliografía

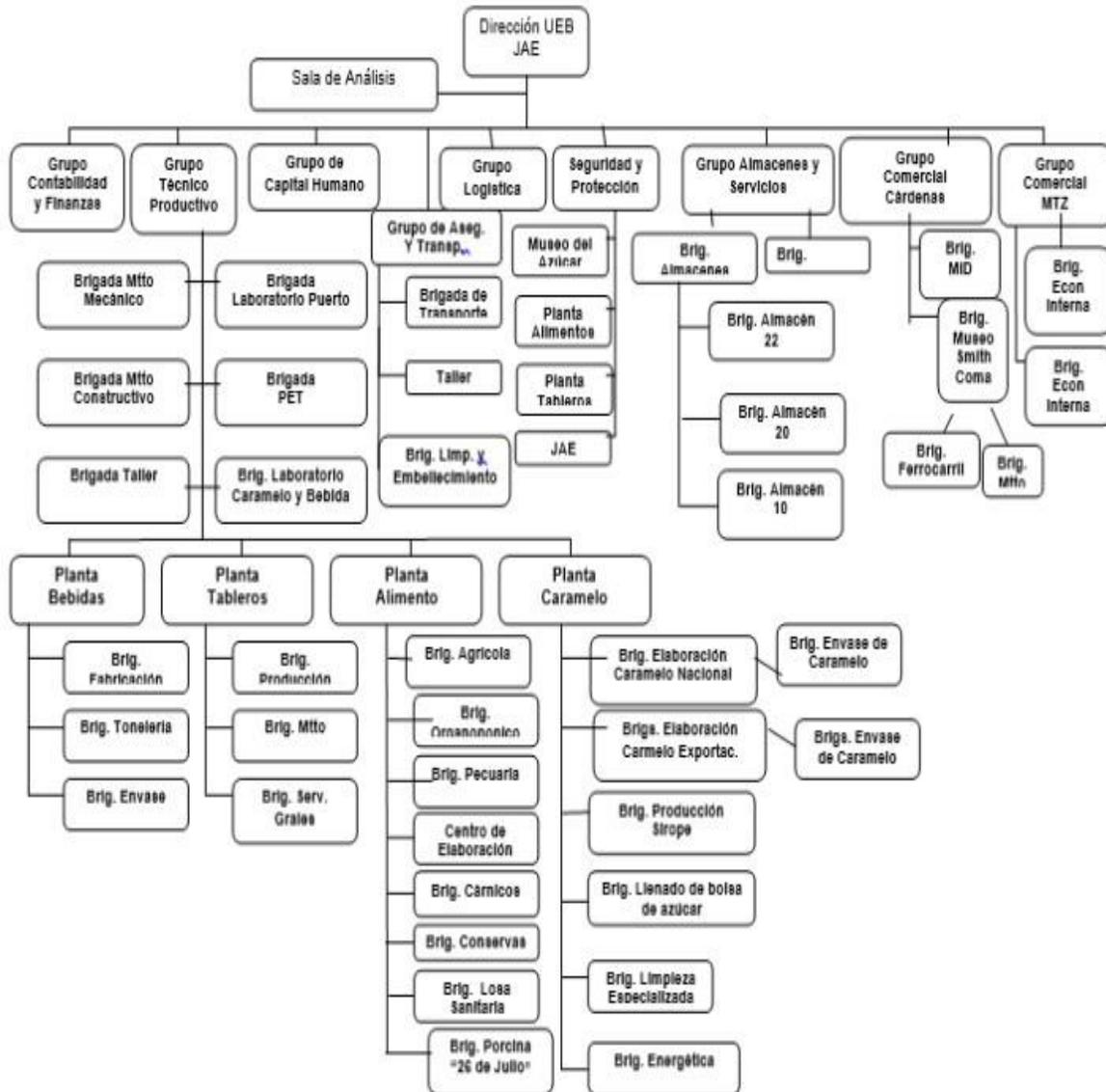
19. Hernández, D. M. R. (2018). "Matriz FODA herramienta para la estrategia con plena vigencia."
20. <https://lucidspark.com/es/blog/4-tecnicas-de-lluvias-de-ideas-para-equipo-ganadore>
21. <https://rinconpsicologia.com/tormenta-de-ideas-tecnica-ejemplos/>
22. <https://www.aiteco.com/tormenta-de-ideas/>
23. <https://www.isotools.org/2016/07/19/iso-31000-gestion-riesgos-cuales-directrices>
24. Hunger, T. L. W. y. J. D. (2007). "Administración estratégica y política de negocios."
25. José-Martí, I. C. S. (2017). "Evolución de la gestión de los riesgos en el mundo."
26. Kaplan, R. i Norton, D. (2001). Cómo utilizar el CMI, Gestión 2000.com
27. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2018). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Edición en español). Valletta Ediciones SRL. Isbn-13:7978-9507434174. Barcelona.
28. Llano Cifuentes, Carlos. Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?, Ruz, México, 2004.
29. McCarthy, J. (2004). Administración de riesgos.
30. Milían, D. G. d. J. R. (2014). "Administración de Riesgo."
31. Milían, D. G. d. J. R. (2020). "Gestión de ingresos hotelero y control interno integral. Integral revenue management and internal control". Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/346397736>.
32. Mora, A. y Vivas, C. (2001). Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral, AECA Monografías.
33. Norton, R. S. K. y. D. P. (2005). "El cuadro de mando integral."
34. ORCA, E. (2021). "Plan de cumplimiento normativo alineado a los objetivos de negocio."
35. Partido Comunista de Cuba (PCC). (2016). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos- V. Sectores económicos estratégicos.
36. Quesada, R. (2016) ¿Cómo hacer un Mapa Estratégico? 4.1 Plan Estratégico, Fase II Paso 1: Desarrollo del Mapa Estratégico. ISOSCORECARD.
37. Rodríguez, C. A. O. (2007). "Análisis del Modelo Misión-Visión del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad Matanzas."
38. Rodríguez. GJ (2013). Planeación estratégica y control interno. Octubre/2013.Libro Electrónico. ISBN-978-959-07-1878-6
39. Talancó, H. P. (2006). "La matriz DAFO: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales."

Bibliografía

40. Wehrich, H. K. y. H. (1988). "Administración: Una Perspectiva Global."

ANEXO

Anexo 1: Organigrama



Fuente: UEB "José Antonio Echeverría"

Anexo 2: Resumen de la plantilla JAE

GRUPO AZCUBA		ene-21					
Entidad: Tecnoazucar Unidad Empresarial de Base "José Antonio Echeverría" Ejemplar No 1							
		Cuadros	T	O	S	A	Total
1	Oficina Central	4	35	2	0	0	41
2	Grupo Técnico Productivo	1	22	43	0	0	66
3	Planta de Bebidas	1	3	28	1	0	33
4	Planta de Caramelo	1	4	105	1	0	111
5	Planta de Tablero	1	5	51	2	1	60
6	Planta de Alimento	1	19	107	8	0	135
7	Grupo Comercial Cárdenas	1	18	17	4	0	40
8	Grupo Comercial Matanzas	1	18	0	0	0	19
9	Grupo Almacenes y Servicios	1	10	6	30	0	47
10	Grupo Logística	1	8	3	1	0	13
11	Grupo Aseguramiento y Transporte	1	11	19	9	0	40
12	Agentes de seguridad JAE	0	0	0	43	0	43
13	Agentes de seguridad Tablero	0	0	0	13	0	13
14	Agentes de seguridad Alimento	0	0	0	12	0	12
15	Agentes de seguridad Museo	0	0	0	10	0	10
16	Adiestramiento Laboral	0	10	0	0	0	10
	Total	14	163	381	134	1	693
	%						
Elaborado por LAZARO MICHEL GONZALEZ MENDIZABAL Directora de Capital Humano			1/1/2021 Fecha				
Aprobado por. DELIA SILVEIRA COFFIGNY Director General			1/1/2021 Fecha				

Fuente: UEB "José Antonio Echeverría"

Anexo 3: Plan de actividades para la elaboración del plan 2022

No	Actividades	Fecha	Dirigentes	Participantes
1.	Conciliación de las premisas a tener en cuenta en la evaluación de cada indicador del Plan.	12 – 29 de julio	Vicepresidente	Director General de Industria, Caña, Directores y Jefes de Grupo de AZCUBA.
2.	Seminario de planificación para la elaboración del Plan 2022	29 de julio	Dirección de Economía y Contabilidad del Grupo	Directores y Jefes de Grupo de AZCUBA, Directores Económicos de las Empresas Agroindustriales y de Apoyo, deben participar otros directivos de las Empresas.
3.	Asambleas de Afiliados y trabajadores	29 de julio al 30 de Agosto	Secretarios Sindicales	Todos los Trabajadores. Cumplir con las medidas COVID.
4.	Realización de los Estimados de Caña de junio 30.	15 de julio	Directores de Empresas y de sus UEB	Directivos de las Empresas Azucareras y de sus UEB
5.	Corrida de Zafra en el IPLUS	22 de julio	Vicepresidente Primero	Director de Informática y Comunicaciones
6.	Corrida de zafra por quincena, Balances materiales de Azúcar, Mielles y Alcoholes, así como el resto de las cifras productivas y de servicio.	22 de julio	Vicepresidente Primero	Directores y Jefes de Grupo de las Áreas Productivas de AZCUBA y las empresas. Director de Informática y Comunicaciones
7.	Control de la elaboración del Plan (Videoconferencia de la Dirección de Economía y las del Presidente).	28 de julio al 15 agosto	Vicepresidente que atiende la Economía.	Directores y Jefes de Grupo de las Áreas Productivas de AZCUBA y las empresas. Director de Informática y Comunicaciones
8.	Preparación de la Propuesta de Plan 2022 por las Empresas e intercambio con las Direcciones del Grupo.	Hasta 15 de agosto	Directores de Empresas e Institutos	Directores Económicos y otros Directivos funcionales de las Empresas
9.	Entrega de la propuesta del Plan.	20 de agosto	Directores de Empresas e Institutos	Directores económicos y otros Directivos funcionales de las Empresas
10.	Elaboración de los dictámenes por las Direcciones del Grupo e intercambio con las empresas.	20 al 24 de agosto	Directores del Grupo	Directores y Jefes de Grupo de las Áreas funcionales de AZCUBA.
11.	Despachos con la Dirección de AZCUBA para revisión de la propuesta del Plan 2022.	25 al 28 de agosto	Presidente y Vicepresidente	Directores y Jefes de Grupo de las Áreas funcionales de AZCUBA, Directores Generales y Económicos de todas las empresas del sistema.
12.	Rectificar la Presentación del Plan 2022.	28 al 31 de agosto	Directores de Empresas e Institutos	Directores Económicos y otros Directivos funcionales de las Empresas
13.	Consolidación del Plan	1 al 5 septiembre	Dirección Economía y Contabilidad	Grupo de Planificación

No	Actividades	Fecha	Dirigentes	Participantes
14	Presentación del Plan 2022 al MEP	10 de septiembre	Dirección Economía y Contabilidad	VM atiende las funciones para la Economía y designados

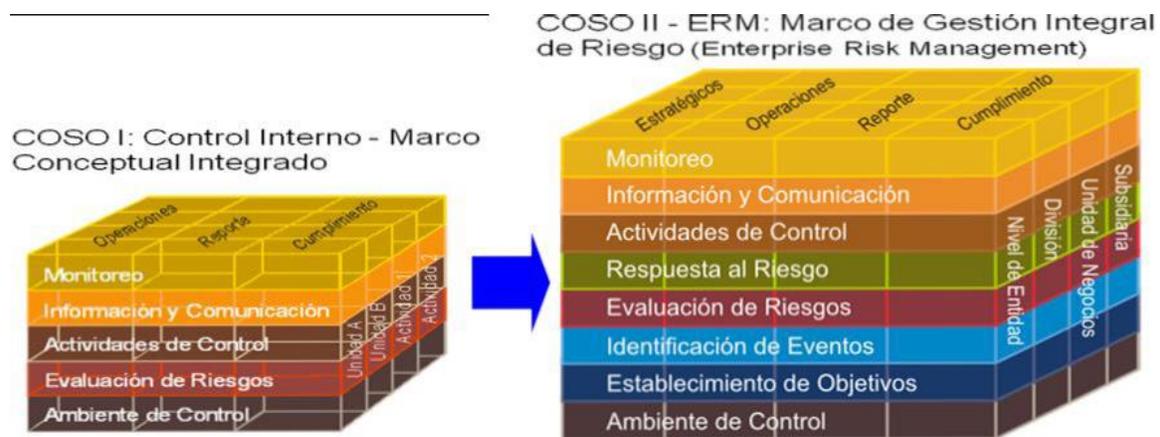
Fuente: Ministerio de Economía y Planificación

Anexo 4: Fragmento del Plan de Prevención y Control de JAE 2021

Gpo Tec	No concluir las en el año y utilizar el presupuesto en otras esferas	No se llega a realizar la inversión y se afecta el desarrollo de la UEB	Que las inversiones se centralicen y se chequen constantemente	Dir y Gpo Tec	Gpo Tec	Cada vez que exista una inversión
Economía	Realizar trabajos con cuentapropistas	Utilización incorrecta del dinero afectación en los planes y a los trabajadores con los pagos por resultados	Centralizar la contratación y llevarse al comité financiero para su aprobación	Dir y Economía	J' Económico	Cada vez que se realice una contratación
Economía	Utilización incorrecta de la dietas y hospedajes	Que el presupuesto se agote y repercute en los nuevos viajes así como en las finanzas de la UEB	Que se controle estrictamente por parte del Jefe Grupo de Aseguramiento y Transporte	Economía y J Gpo Transporte	J' Gpo transporte y áreas	Cada vez que se realice estos viajes
Economía	Las nuevas facultades a los directores	Utilización incorrecta de la divisa realizar compras por encima de lo que está autorizado	Que por parte del Gpo de control interno se cheque mensualmente así como que se controle en el comité financiero	Decisiones Financieras	Economía Gpo Control interno	Siempre que se utilice

Fuente: Plan de Prevención y Control de JAE 2021

Anexo 5: Cubos de gestión de riesgo. COSO I Y COSO II



Fuente: Enterprise Risk Management - Integrated Framework

Anexo 6: Ejemplos de técnicas de lluvia de ideas

Figura 1. Mapa mental



Figura 2. Anotación libre de ideas



Anexo 7: Cuadro de mando integral. Relación de las perspectivas con la misión y estrategia

