

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas

**INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL
PARA AUDITA S.A.**

Autora: MSc. Lic. Margarita Guerrero Aguiar

Matanzas, 2019

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas

**INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL
PARA AUDITA S.A.**

Autora: MSc. Lic. Margarita Guerrero Aguiar

Tutores: Dra. C. MSc. Ing. Dianelys Nogueira Rivera

Dr. C. MSc. Ing. Alberto Arnaldo Medina León

Matanzas, 2019

Si hay algo que realmente es importante para ti, busca el camino, nunca es demasiado tarde para perseguir tu sueño.

Diana Nyad
Nadadora estadounidense

Agradecimientos

Me resulta muy difícil reflejar la verdadera gratitud que siento por todas las personas que me acompañaron en este largo y difícil camino, quiero que todos sin excepción se sientan aquí representados, no importa que sean anónimos, ustedes saben que estarán siempre en mi corazón.

Agradezco el apoyo incondicional de mis tutores Dianelys y Medina, gracias por su ayuda, por el tiempo dedicado, por abrirme la puerta de su hogar y enseñarme cual era el camino a seguir, a mi amigo, el doctor Rafael Soler, mil gracias, por incitarme a asumir este reto, a todos gracias por sus sabios consejos, por darme la oportunidad de aprender de ustedes.

Mis gratitudes para el doctor Yuniel Bolaños que me brindó su ayuda en la recopilación de información; mis compañeros de trabajo de la Empresa de Diseño e Ingeniería y de Auditoría S.A.; a los Dr. C. Henry Ricardo, Eduardo Bastida (Kuten), Elizabeth Díaz Vera y Lourdes Martínez Casanova, de la Universidad de Cienfuegos, que me ayudaron cuando más lo necesité; gracias a Daylin Medina y Raúl Comas, quienes me ayudaron con las redes de Petri y el Ucinet.

Quiero agradecer puntualmente la contribución y apoyo incondicional de mi esposo, quien ocupó mi lugar en el hogar, me instó siempre a seguir adelante, a no rendirme y me decía ¡tú puedes lograrlo!, a mi hijo maravilloso que me apoyó, me buscó literatura, me ayudó con el inglés, con la estadística, con la metodología de la investigación, ellos jugaron un importante papel en esta etapa decisiva de mi vida, gracias a ambos por formar parte de esta pequeña familia, gracias por estar a mi lado y por confiar en mí.

Muchas gracias a los directores de empresas, Jorge Enrique Veitía Fernández y Rolando Juan García Muñoz por permitirme aplicar mis resultados en sus empresas, también a Yenia Morales y a Mabel Pardo, económicas y amigas personales.

A todos, a los que nombré y a los que no, incluyendo hasta mis maestros y profesores, desde la primaria hasta el presente, que me inculcaron el amor al estudio, la dedicación por entero a cualquier proyecto de mi vida, a trazarme metas altas, a no desfallecer ante las dificultades y a no renunciar a mis aspiraciones, a todos por igual, mi eterna gratitud.

Muchas gracias, los quiero.

Dedicatoria

Quiero dedicar mi segunda y gran meta profesional a mi querido hijo Yoniel Suárez Guerrero, el mejor de mis proyectos personales, quiero, mi ángel, que cada vez que sientas que algo no marcha como debiera, sigas adelante, siempre en busca del triunfo, de lo que anheles, que la persistencia, la tenacidad, el amor al estudio, al trabajo, a la medicina, a la familia, la modestia y la sencillez, te acompañen siempre, sigue como hasta ahora que estas en el camino correcto, estoy muy orgullosa de ti y de tus logros.

Dedicada también, por supuesto, a mi esposo Hugo Héctor Suárez Oliva, por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por apoyarme, por ayudarme siempre a viabilizar mis aspiraciones profesionales y a luchar a brazo partido por las cosas que quiero.

Gracias por tanta paciencia demostrada y discúlpenme por el tiempo que no les dediqué. Sin la presencia, apoyo y comprensión de ustedes no habría podido llegar hasta aquí, con todo cariño, los quiero mucho.

SÍNTESIS

El análisis del marco teórico-referencial sobre consultoría permitió identificar como problema científico el limitado uso de herramientas para el desarrollo de la consultoría organizacional en la empresa consultora Audita S.A., restringe la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes. Se plantea como objetivo general diseñar un instrumento metodológico (modelo conceptual, procedimientos general y específicos) para formalizar el proceso de consultoría organizacional en la empresa consultora Audita S.A., que contribuya a la introducción de acciones de mejora continua en el proceso y a la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

La aplicación total se realizó en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos y en la Unidad Empresarial de Base Gráfica Villa Clara, nueve aplicaciones parciales del procedimiento general y cinco parciales del procedimiento específico de gestión de riesgos. Los resultados se centran en: la propuesta de un modelo conceptual, un procedimiento general y tres específicos (exploración preliminar, capacitación y gestión de riesgos), que permiten formalizar el proceso de consultoría organizacional. Otros aportes resultan: caja de herramientas de apoyo al servicio consultivo; encuesta de satisfacción complementaria al cliente; ficha de proceso; cuestionario para determinar el nivel de gestión de riesgos; documentación de soporte al servicio consultivo que se integra y la inserción de la herramienta informática XGER, como contribución a la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

Listado de cuadros

- Cuadro 1.1. Tipos básicos de consultoría.
- Cuadro 1.2. Definición de las variables más representadas en los instrumentos estudiados.
- Cuadro 1.3. Marco legal de la gestión de riesgos en Cuba.
- Cuadro 2.1. Premisa requerida para la aplicación del modelo
- Cuadro 2.2. Carta de presentación.
- Cuadro 2.3. Orden de trabajo.
- Cuadro 2.4. Plan de trabajo general de consultoría.
- Cuadro 2.5. Programa de Consultoría.
- Cuadro 2.6. Resultados de la exploración.
- Cuadro 2.7. Programa de supervisión.
- Cuadro 2.8. Acta de supervisión.
- Cuadro 2.9. Plan de capacitación.
- Cuadro 2.10. Entrevista o sesión de trabajo
- Cuadro 2.11. Caja de herramientas para apoyar los servicios consultivos.
- Cuadro 2.12. Herramientas utilizadas en los procedimientos específicos.
- Cuadro 2.13. Encuesta de capacitación.
- Cuadro 2.14. Papel de trabajo de consultoría.
- Cuadro 2.15. Acta de notificación de resultado parcial.
- Cuadro 2.16. Informe borrador.
- Cuadro 2.17. Comprobante de entrega a mano.
- Cuadro 2.18. Encuesta de satisfacción del servicio.
- Cuadro 2.19. Encuesta de satisfacción del servicio complementaria.
- Cuadro 2.20. Factura de servicios prestados.
- Cuadro 2.21. Ficha del proceso de consultoría.
- Cuadro 2.22. Encuestas de comunicación y consulta (clientes).
- Cuadro 2.23. Cuestionario para determinar el nivel de gestión de riesgos.
- Cuadro 2.24. Inventario inicial de riesgos.
- Cuadro 2.25. Papel de trabajo de análisis del riesgo.
- Cuadro 2.26. Plan de prevención de riesgos.
- Cuadro 2.27. Plan de acciones.
- Cuadro 3.1. Equipo de trabajo del consultor para EDIN.
- Cuadro 3.2. Carta de presentación EDIN.
- Cuadro 3.3. Orden de trabajo EDIN.
- Cuadro 3.4. Objetivos estratégicos EDIN 2016.
- Cuadro 3.5. Acta de supervisión.
- Cuadro 3.6. Plan de capacitación.
- Cuadro 3.7. Entrevista o sesión de trabajo.
- Cuadro 3.8. Herramientas y técnicas para el manejo de los riesgos en EDIN.
- Cuadro 3.9. Supervisiones realizadas a las medidas del plan de prevención de riesgos del año 2018 en la EDIN.
- Cuadro 3.10. Plan de acciones para mejorar el nivel de gestión de riesgos en la EDIN.
- Cuadro 3.11. Reportes que emite la herramienta informática XGER
- Cuadro 3.12. Acta de notificación de resultados parcial.
- Cuadro 3.13. Acta de supervisión (2).
- Cuadro 3.14. Acta de notificación de resultados final.
- Cuadro 3.15. Comprobante de entrega a mano.
- Cuadro 3.16. Encuesta de satisfacción del servicio.

Cuadro 3.17. Equipo de trabajo del consultor para UEB.
Cuadro 3.18. Carta de presentación UEB.
Cuadro 3.19. Orden de trabajo UEB.
Cuadro 3.20. Relación de procesos y responsables UEB.
Cuadro 3.21. Plan de capacitación UEB.
Cuadro 3.22. Entrevista o sesión de trabajo UEB.
Cuadro 3.23. Supervisiones realizadas a las medidas del plan de prevención de riesgos del año 2017 en la UEB.
Cuadro 3.24. Plan de acciones para mejorar el nivel de gestión de riesgos en la UEB.
Cuadro 3.25. Otros servicios de consultoría realizados por Audita S.A.
Cuadro 3.26. Aplicaciones parciales del procedimiento general de consultoría organizacional.
Cuadro 3.27. Herramientas utilizadas en aplicaciones parciales del procedimiento general.
Cuadro 3.28. Otras aplicaciones totales del procedimiento específico de gestión de riesgos.

Listado de figuras

Figura 0.1. Diseño metodológico de la investigación.

Figura 1.1. Hilo conductor capítulo I.

Figura 2.1. Modelo conceptual de consultoría organizacional.

Figura 2.2. Procedimiento general para desarrollar la consultoría organizacional en Audita S.A.

Figura 2.3. Procedimiento específico de exploración preliminar.

Figura 2.4. Procedimiento específico de capacitación.

Figura 2.5. Procedimiento específico para la gestión de riesgos.

Figura 2.6. Vista principal de la herramienta informática XGER.

Figura 3.1. Mapa general de procesos de la EDIN.

Figura 3.2. Representación gráfica del comportamiento de los riesgos por procesos EDIN.

Figura 3.3. Ubicación de los riesgos del año 2018 en la matriz EDIN.

Figura 3.4. Nivel de gestión de riesgos EDIN

Figura 3.5. Representación gráfica del comportamiento de los principios de la gestión del riesgo EDIN.

Figura 3.6. Cantidad de acciones por opción de tratamiento EDIN.

Figura 3.7. Representación gráfica de los indicadores económicos de la EDIN.

Figura 3.8. Mejoras en el comportamiento de indicadores EDIN a partir de la implementación del instrumento.

Figura 3.9. Ubicación de los riesgos del año 2017 en la matriz UEB.

Figura 3.10. Estado de la gestión de riesgo por procesos en la UEB.

Figura 3.11. Representación gráfica del comportamiento de los principios de la gestión del riesgo UEB.

Figura 3.12. Cantidad de acciones por opción de tratamiento UEB.

Figura 3.13. Representación gráfica de los indicadores económicos de la UEB.

Figura 3.14. Evolución de la UEB antes y después de la consultoría.

Figura 3.15. Impactos del instrumento metodológico en Audita S.A.

Figura 3.16. Mejora del proceso de consultoría en Audita S.A.

Listado de tablas

Tabla 1.1. Grupo de expertos de Audita S.A.

Tabla 1.2. Detección de las variables en el diagrama de consultoría

Tabla 1.3. Análisis por grupos de las 34 etapas presentes en los 43 procedimientos.

Tabla 1.4. Análisis por grupos de las ocho variables presentes en los 46 procedimientos estudiados.

Tabla 2.1. Propuesta de valores de probabilidad y consecuencia por rangos, cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida.

Tabla 2.2. Propuesta de valores de probabilidad de ocurrencia y consecuencia cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida.

Tabla 2.3. Propuesta de niveles de tolerancia cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida.

Tabla 2.4. Propuesta de niveles de tolerancia cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida.

Tabla 2.5. Cuadro lógico de ladov.

Tabla 2.6. Escala para determinar el índice de satisfacción grupal.

Tabla 3.1. Equipo de cambio de la EDIN.

Tabla 3.2. Programa de supervisión.

Tabla 3.3. Resultados de la aplicación del cuestionario en la EDIN durante el año 2016.

Tabla 3.4. Resultados de la etapa identificación del riesgo EDIN.

Tabla 3.5. Valores de probabilidad y consecuencia, cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la EDIN.

Tabla 3.6. Valores de probabilidad y consecuencia cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la EDIN.

Tabla 3.7. Clasificación de los riesgos por tipos EDIN.

Tabla 3.8. Niveles de tolerancia cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la EDIN.

Tabla 3.9. Niveles de tolerancia cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la EDIN.

Tabla 3.10. Resultados obtenidos en la fase II en el período entre 2016 al 2018 EDIN.

Tabla 3.11. Matriz de riesgos correspondiente al año 2018 EDIN.

Tabla 3.12. Resultados de la aplicación del cuestionario en EDIN durante los años 2017 y 2018.

Tabla 3.13. Programa de supervisión (2).

Tabla 3.14. Evaluación de los indicadores económicos EDIN.

Tabla 3.15. Resultados de la aplicación del cuestionario en la UEB, año 2016.

Tabla 3.16. Resultados de la etapa identificación del riesgo UEB.

Tabla 3.17. Clasificación de los riesgos por tipos UEB.

Tabla 3.18. Valores de probabilidad y consecuencia, cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la UEB.

Tabla 3.19. Valores de probabilidad y consecuencia, cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la UEB.

Tabla 3.20. Matriz de riesgos correspondiente al año 2017 UEB.

Tabla 3.21. Resultados de la aplicación del cuestionario en la UEB en el año 2017.

Tabla 3.22. Evaluación de los indicadores económicos UEB.

ÍNDICE	pág.
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.	10
1.1 El proceso de consultoría organizacional. Definiciones y tipos.	10
1.1.2 Estado de la práctica de las consultorías.	12
1.1.3 Marco legal asociado a la consultoría.	15
1.2 Estudio de modelos y procedimientos de consultoría precedentes.	17
1.2.1 Análisis del diagrama de consultoría de Audita S.A.	19
1.3 Impactos de la consultoría a lo interno de la organización cliente.	22
1.4 Algunas consideraciones acerca de la consultoría de gestión de riesgo.	26
1.4.1 Marco legal de la gestión de riesgo.	32
1.4.2 Estudio de procedimientos de gestión de riesgo.	32
1.4.3 Los sistemas de información. Una herramienta de soporte a la gestión de riesgo.	34
1.5 Conclusiones parciales del capítulo I.	36
CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL EN AUDITA S.A.	37
2.1 Modelo de consultoría organizacional. Concepción teórica y metodológica.	37
2.2 Descripción del procedimiento general de consultoría organizacional.	39
2.3 Propuesta de la ficha del proceso de consultoría.	52
2.4 Procedimiento específico para la gestión de riesgo.	53
2.5 Evaluación de la utilidad y la usabilidad del procedimiento general.	61
2.6 Análisis de la consistencia lógica del procedimiento general.	63
2.7. Conclusiones parciales del capítulo II.	64
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL.	66
3.1 Implementación del procedimiento general en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos.	66
3.1.1 Resultados alcanzados por la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos.	85
3.2 Implementación del procedimiento general en la Unidad Básica Empresarial Gráfica Villa Clara.	85
3.2.1 Resultados alcanzados por la Unidad Básica Empresarial Gráfica Villa Clara.	93
3.3 Otros resultados y aplicaciones parciales del procedimiento general como contribución a la comprobación de la hipótesis.	94
3.4 Mejora del proceso de consultoría en Audita S.A.	95
3.5. Conclusiones parciales del capítulo III.	96
CONCLUSIONES.	98
RECOMENDACIONES.	100
BIBLIOGRAFÍA.	101

ANEXOS.

Anexo 0.1. Matriz de impactos como resultado del procesamiento estadístico y gráfico para la determinación del problema científico.

Anexo 1.1. Conceptos relacionados a la consultoría.

Anexo 1.2. Análisis de los instrumentos de consultoría, matriz binaria, análisis estadístico y dendrogramas.

Anexo 1.3 a). Conceptos relativos al riesgo.

Anexo 1.3 b). Conceptos relativos a la gestión de riesgo.

Anexo 1.4 a). Análisis de los procedimientos de gestión de riesgos y dendrograma.

Anexo 1.4 b). Análisis de las variables y dendrograma derivado de los 46 procedimientos de gestión de riesgos.

Anexo 2.1. Articulación del procedimiento con los instrumentos legales que contienen requerimientos aplicables a la consultoría.

Anexo 2.2. Resultados de la aplicación de la técnica ladov para valorar la utilidad y usabilidad del instrumento metodológico y coeficiente de competencia de los expertos.

Anexo 2.3. Comprobación de la consistencia lógica del procedimiento general mediante las redes de Petri.

Anexo 3.1. Plan de trabajo general de consultoría.

Anexo 3.2. Programa de consultoría.

Anexo 3.3. Apreciación del riesgo en EDIN por procesos.

Anexo 3.4. Plan de prevención riesgos 2018 EDIN según importancia relativa.

Anexo 3.5. Tendencias de algunos indicadores de la EDIN en el tiempo de implementación.

Anexo 3.6. Apreciación de los riesgos en la UEB por procesos.

Anexo 3.7. Plan de prevención de riesgos UEB 2017 según importancia relativa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe la tendencia al incremento de la contratación de los servicios de consultoría, que realizan los denominados agentes de cambio (consultores), encargados de promover el cambio esperado de la organización cliente, lo que implica transferencia de conocimientos, tecnología y capacitación del personal.

La consultoría organizacional se considera un servicio profesional de ayuda a los directivos para identificar y encausar la solución de los problemas que dificultan el alcance de los objetivos, lo que demanda la introducción de cambios en la estrategia de la organización para responder de forma proactiva a las exigencias del entorno.

En el contexto internacional, con una economía globalizada, que se caracteriza por una intensa competencia, las empresas subsisten en un mundo de constante cambio. En tanto, para sobrevivir y prosperar, la organización debe convertirse en un agente de cambio, cambiar la mentalidad de la organización, verlo como una oportunidad, en lugar de una amenaza (Drucker, 2002).

El cambio debe comenzar con los más altos ejecutivos hasta llegar al nivel de los trabajadores (Harrington, 1991). El primer paso para mejorar una organización es identificar el eslabón más débil, saber qué cambiar, hacia qué cambiar y cómo provocar el cambio, (Goldratt & Cox, 2005). Asimismo, los cambios que se generan desarrollan gradualmente una nueva organización que puede enfrentar los problemas y permite crear una organización que sepa aprender (Senge, Charlotte, Ross, Smith, & Kleiner, 1999).

Se plantea que, la amplitud, profundidad y celeridad de los cambios que se producen en el entorno, ponen en crisis los paradigmas que prevalecieron durante décadas en la teoría y práctica empresarial (Codina Jiménez, 2014). Por consiguiente, el directivo actual necesita ser proactivo, dejar atrás lo tradicional e insertarse en el uso de nuevos modelos, métodos, herramientas y técnicas para sobrevivir a estas exigencias.

En correspondencia, constituye un reto para los directivos prepararse para el cambio, buscar mecanismos que le permitan capacitarse en métodos de resolución de problemas, actualizarse en materia de normativas, apropiarse de herramientas y técnicas que les permitan administrar la empresa sobre la base de una efectiva toma de decisiones.

Según Peter Drucker (1999) referido en (Colectivo de autores, 2011a), los directivos tienen que ser capaces de aprender las cosas nuevas de forma rápida. Sin embargo, una forma de aprender rápidamente, es utilizar los servicios de consultoría donde se gestan, generalmente, los procesos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación).

Se afirma que, los servicios de consultoría pueden ser recursos que aportan a la interface entre la universidad y la empresa (Antúnez Saínz & Franch León, 2011), una vía efectiva para poner en

práctica enfoques y tecnologías que ayuden a producir los cambios necesarios (Colectivo de autores, 2011a). En este sentido, los consultores tienen un nivel profesional asistido por la experiencia práctica, que ponen al servicio del cliente para implementar mejoras en su desempeño, no obstante, la mayoría carecen de competencias académicas y su vínculo laboral es en lo fundamental con la empresa consultora.

Las empresas consultoras son entes flexibles que se desarrollan con el avance de la ciencia y la técnica. A través de los consultores transfieren estos adelantos a las empresas, adecuándolos al entorno de acuerdo a las exigencias del mercado. Los servicios de consultoría son intangibles y dependen de la competencia del consultor. Los consultores representan la imagen de la empresa. El mercado busca al consultor, independientemente de la empresa consultora donde se encuentre. En la actualidad, las empresas concentran los esfuerzos y recursos en el proceso productivo, como actividad fundamental y contratan a terceros otros servicios que resulten ajenos a su actividad, mediante la consultoría. Proceso en el que también se encuentran inmersas las empresas cubanas, que sirve de apertura a los negocios y potencia la oportunidad de nuevos servicios de consultoría.

En Cuba, la política económica trazada mediante los Lineamientos acepta estas tendencias cuando manifiesta la necesidad de contar con empresas eficientes y bien organizadas (lineamiento no. 7); elevar la responsabilidad ética y el fortalecimiento del control interno (lineamiento no. 12); poseer un marco legal que regule la responsabilidad social y medioambiental (lineamiento no. 134); capacitar a los directivos para responder anticipadamente a los cambios y disminuir los impactos (lineamiento no. 138 y 200); acciones que demandan del consultor, el acompañamiento al cliente para alcanzar este empeño (PCC 2011, 2016).

Del mismo modo, el Decreto Ley 281, modificado en 2014 por el Decreto 323, establece que las organizaciones deben realizar diagnósticos económico-financieros y elaborar planes de medidas para resolver los problemas, dar seguimiento a los sistemas de gestión, elaborar la estrategia y actualizar anualmente los objetivos (Consejo de Ministros, 2007), servicios que, generalmente, se contratan a las empresas consultoras.

Se conoce, en el ámbito nacional, de investigaciones que se relacionan con las consultorías de tecnologías de la información (López Paz, 2011), que se aplican al sector de la manufactura en empresas del Ministerio de la Industria Alimentaria. Conjuntamente, se investigan y publican las experiencias acumuladas durante el desarrollo del proceso de consultoría que realizan en empresas cubanas (Colectivo de Autores, 2011b), (Antúnez Saínz & Franch León, 2011), experiencias en la Empresa de la Goma (Vázquez Romero, 2011) y experiencias prácticas adquiridas en una empresa mixta (Rodríguez González, Agüero Torres, Herrera Lemus &

Fernández Sotelo, 2012), servicios que contribuyen a la mejora e introducción de cambios organizacionales.

En este sentido, la empresa consultora Audita S.A. es una sociedad anónima de auditores y consultores independientes, perteneciente a la Corporación Cimex S.A., se constituye en el año 2002. Su actividad consiste en brindar servicios profesionales de consultoría; auditoría; certificación de estados financieros; creación, instalación y mantenimiento de sistemas automatizados para la gestión empresarial de apoyo a la prestación de los servicios.

Trabaja de manera conjunta con la firma internacional de auditores KPMG¹, con importantes empresas extranjeras y nacionales. Con casa matriz ubicada en la Habana y cinco sucursales, radicadas en Matanzas, Cienfuegos, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba. Posee dos procesos estratégicos (gestión de la dirección y gestión de recursos humanos); tres procesos claves (auditoría, consultoría e informática) y un proceso de apoyo (gestión de recursos materiales y servicios internos). Asimismo, tiene salud financiera, con clientes fidelizados y potenciales, lo que le permite cumplir los planes trazados.

Realiza servicios de consultoría en cualquier provincia del país. Anualmente desarrolla talleres de intercambio de conocimientos y mejora, donde a través de ponencias y mesas redondas se socializan las nuevas experiencias prácticas y se presenta el banco de problemas, en busca de propuestas de solución.

Uno de los problemas presentados en los mencionados talleres fue la necesidad de mejorar el proceso de consultoría, con la intención de:

- Formalizar el proceso de consultoría a través de un procedimiento que integre las herramientas de trabajo existentes.
- Satisfacer las demandas crecientes de los clientes.
- Disminuir los tiempos de realización y entrega.
- Responder con rapidez cualquier queja que se presente.
- Tener flexibilidad para administrar el personal.

Oportunidad que se aprovecha para vincular a los consultores con la I+D+I. Se propone como solución la revisión del diagrama de consultoría existente y la mejora del proceso a partir de los procedimientos que se requieran.

De la misma forma, se aprecia que los especialistas no dominan bien las herramientas, poca utilización de éstas, se desaprovechan las buenas prácticas, dado que las herramientas de trabajo

¹ Firma internacional que ofrece servicios profesionales de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero.

no están bien articuladas, se encuentran dispersas. Además, no existe un procedimiento estandarizado para desarrollar la consultoría.

Adicionalmente, Audita S.A. realiza diferentes servicios de consultoría entre los que se encuentran: planificación estratégica, contable - financiera, diseño de procedimientos, manuales, gestión de inventarios, estudios de factibilidad, implementación del control interno, diagnóstico, integración de sistemas, cuadro de mando integral, capacitación, gestión de riesgos, y otras asesorías a la medida del cliente.

De manera general, el servicio de consultoría de gestión de riesgos, tiene alta demanda en el mercado. Constituye una exigencia de obligado cumplimiento, amparado en la Resolución no. 60/11 Contraloría General de la República² (CGR) y es objeto de auditoría de los organismos revisores. A tal efecto, las entidades buscan el asesoramiento del consultor para alcanzar esta meta. Audita S.A. ofrece este servicio desde su fundación, posee un conjunto de herramientas, métodos y aplicaciones prácticas que requieren ser generalizados. En este sentido, esta investigación, dedica un pensamiento a la temática para contribuir a la implementación.

Del análisis de las investigaciones precedentes, de la experiencia acumulada por la empresa consultora Audita S.A. a partir de la realización de más de 170 servicios de consultoría³, el desarrollo de once investigaciones de trabajos de diploma y cuatro tesis de maestría, se identifican como síntomas respecto al servicio de consultoría, que a su vez en su mayoría, pueden constituir en el entorno cubano brechas teóricas generales más allá del caso Audita S.A., los siguientes:

1. Ausencia de benchmarking⁴ con empresas consultoras a nivel nacional.
2. Dificultades con el acceso a fuentes de información que permitan la capacitación y actualización de los consultores en el uso de procederes modernos de gestión.
3. Inexistencia de planes de formación básica para la preparación de los consultores.
4. Insuficiencia de acciones de capacitación para elevar la calidad de los servicios consultivos.
5. Falta de preparación previa para enfrentar nuevos servicios.
6. Obsolescencia del diagrama utilizado por Audita S.A. para desarrollar los servicios de consultoría.
7. Limitado uso de herramientas para el desarrollo de la consultoría organizacional.

² Entidad Fiscalizadora Superior, encargada de velar por el cumplimiento y control de los procedimientos administrativos y presupuestarios del Estado.

³ Información que se toma de fuente primaria base de datos la empresa consultora Audita S.A.

⁴ Técnica utilizada para evaluar de forma comparativa las mejores prácticas sobre una temática, a fin de adaptarlas a un entorno específico y alcanzar una mejora del proceso.

8. Dificultades en la captación de profesionales de nuevo ingreso para la actividad de consultoría.
9. Insuficiente divulgación de las mejores prácticas obtenidas en el desarrollo de las consultorías.
10. Necesidad de elevar la calidad de los servicios prestados.
11. Requerimiento de cubrir las necesidades y expectativas crecientes de los clientes.
12. Necesidad de introducir acciones de mejora continua en el proceso de consultoría.
13. Dificultades con la pertinencia de soluciones a los problemas que demandan los clientes.

A partir de la situación problemática se aplica, a los síntomas expuestos, la metodología para la formulación del problema científico (Nogales González & Medina León, 2009), (Comas Rodríguez, Medina León, Nogueira Rivera, & Sosa Ibarra, 2013), con el auxilio del software UCINET.6⁵ for Windows, versión 6.258. En el Anexo 0.1 se muestra la matriz de impactos que se obtiene al confrontar los síntomas y el gráfico con las variables más significativas que resultan de las interacciones.

Asimismo, al jerarquizar los síntomas, establecer la relación causa-efecto existente entre ellos, se obtienen como más relevantes: el limitado uso de herramientas para el desarrollo de la consultoría organizacional; la necesidad de introducir acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y dificultades con la pertinencia de soluciones a los problemas que demandan los clientes.

Se define como **problema científico**: El limitado uso de herramientas para el desarrollo de la consultoría organizacional en la empresa consultora Audita S.A., restringe la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

En consecuencia, el diseño de un instrumento metodológico para desarrollar la consultoría organizacional en la empresa consultora Audita S.A., contribuirá tanto a la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría, como a la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes, lo que constituye la **hipótesis de esta investigación**.

A continuación, se propone el sistema de variables siguiente:

Variable independiente: instrumento metodológico para desarrollar la consultoría organizacional.

⁵ Software libre disponible en <http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>, utilizado para la determinación del problema científico, en tesis doctorales defendidas en el tribunal nacional de Ingeniería Industrial (Ricardo Cabrera, 2016) y (Medina Nogueira, 2016).

Variable dependiente: introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

La hipótesis que se plantea se comprueba, si al concluir la investigación puede demostrarse que:

- 1) El procedimiento general que se sustenta en el modelo conceptual, facilita su utilidad⁶ y usabilidad⁷ sistemática en las entidades del campo de aplicación práctico, mediante la utilización de la técnica de ladov⁸ y demuestra consistencia lógica a partir del manejo de las redes de Petri⁹.
- 2) La aplicación del instrumento metodológico permite introducir acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y proponer soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

Una vez que se plantea el problema científico, a cuya solución contribuye esta investigación, así como la hipótesis general, el **objeto de estudio teórico** se centra en la gestión empresarial, el **campo de la investigación** lo constituye la consultoría organizacional y el **objeto de estudio práctico** resultan la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos y la Unidad Empresarial de Base Gráfica de Villa Clara.

Objetivo General

Diseñar un instrumento metodológico (modelo conceptual, procedimientos general y específicos) para formalizar el proceso de consultoría organizacional en la empresa consultora Audita S.A. que contribuya a la introducción de acciones de mejora continua en el proceso y a la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

Objetivos Específicos

- 1) Construir el marco teórico referencial a partir del análisis de la literatura especializada sobre el estado del arte y de la práctica de la consultoría organizacional.
- 2) Elaborar un instrumento metodológico de consultoría organizacional (modelo conceptual, procedimientos general y específicos) para la empresa consultora Audita S.A.
- 3) Evaluar la factibilidad de aplicación del instrumento metodológico diseñado mediante su utilidad, usabilidad y consistencia lógica.
- 4) Aplicar el instrumento metodológico diseñado en las empresas seleccionadas, para aportar evidencia empírica que argumente la hipótesis general que plantea la investigación.

⁶ Capacidad de adaptación del modelo y procedimiento a cualquier tipo y tamaño de empresa.

⁷ Posibilidad que tiene el procedimiento de ser utilizado por los consultores en la ejecución de diferentes servicios.

⁸ Técnica utilizada para la valoración del nivel de satisfacción creada por V. A. *ladov*.

⁹ Red definida por el matemático y científico alemán Carl Adam Petri para el modelado de los procesos de negocios.

Para una mayor comprensión, en la figura 0.1 se presenta el diseño metodológico de la investigación, donde se destaca el cumplimiento de los objetivos planteados y los principales resultados o aportes, para la aplicación práctica en las entidades seleccionadas.

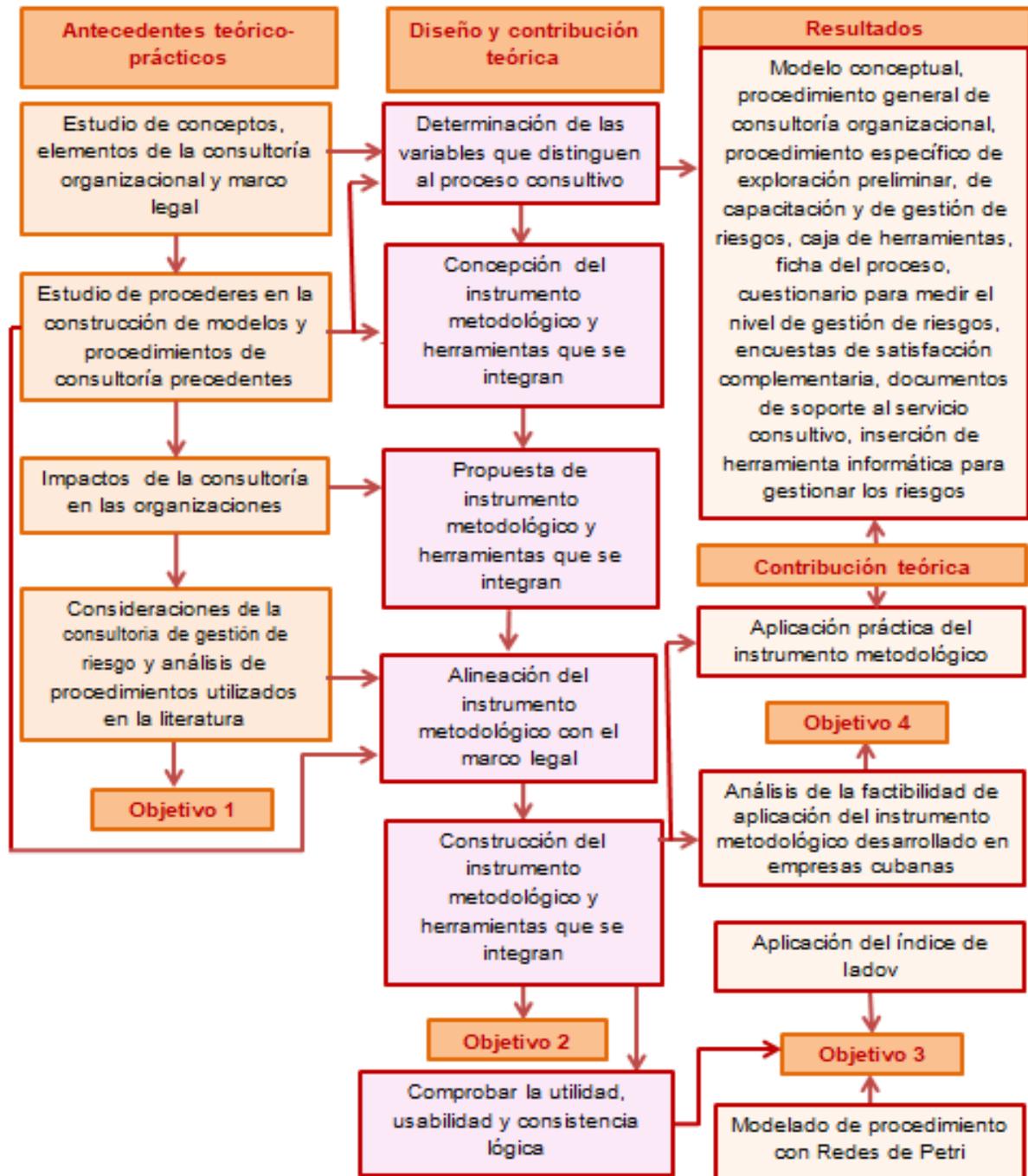


Figura 0.1. Diseño metodológico de la investigación.

La **novedad científica** de esta investigación radica en la propuesta de un modelo conceptual, de un procedimiento general y tres procedimientos específicos (exploración preliminar, capacitación y gestión de riesgos), con la integración de herramientas, que permiten formalizar el proceso de

consultoría organizacional en la empresa Audita S.A. Otros aportes o contribuciones resultan: la caja de herramientas de apoyo al servicio consultivo; la encuesta de satisfacción complementaria al cliente; encuesta de comunicación y consulta; la ficha de proceso de consultoría; el cuestionario para determinar el nivel de gestión de riesgos; documentación de soporte al servicio consultivo y la inserción de la herramienta informática XGER utilizada en el soporte para la gestión del riesgo y la toma de decisiones, como contribución a la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

El **valor social** se sustenta en la transferencia de conocimientos, aptitudes, habilidades y buenas prácticas a los distintos actores de esta área del conocimiento, y su transmisión al resto de la organización, lo que genera sinergia y se traduce en una mejora de los indicadores, tributa a la satisfacción laboral, la calidad de los servicios y productos que recibe la población.

El **valor práctico** consiste en la factibilidad de aplicación del modelo conceptual propuesto, procedimiento general, procedimientos específicos de exploración preliminar y capacitación en cualquier tipo de consultoría que solicite el cliente a la empresa consultora Audita S.A., y del procedimiento específico de gestión de riesgo que responde, directamente, a la necesidad de las entidades del campo de aplicación práctico, donde la organización aprende de los consultores las técnicas, herramientas y habilidades que se utilicen, necesarias para auto diagnosticarse y auto gestionarse.

El **valor teórico** de esta investigación radica en el diseño de un instrumento metodológico que establece una guía coherente, contextualizada al entorno de la empresa consultora, en consonancia con el marco legal cubano, que integra un conjunto de herramientas como contribución a la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría, resultados generalizables al resto de las sucursales de Audita S.A.

El **valor docente - metodológico** se manifiesta en servir como material de necesaria referencia para la formación básica de los nuevos consultores y actualización sobre las mejores prácticas desarrolladas por Audita S.A., contribuye a la transferencia y gestión del conocimiento adquirido.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos y técnicas siguientes:

Se aplican encuestas, cuestionarios, revisión documental, análisis grupales, técnicas de observación (estado del arte y la práctica); el método inductivo-deductivo, de análisis y síntesis (exposición del marco teórico referencial y la legislación vigente); hipotético-deductivo (verificar hipótesis sobre la realidad e inferir nuevas conclusiones); análisis histórico – lógico y la reflexión (evolución y desarrollo del fenómeno estudiado); enfoque en sistemas (comprender los procesos de consultoría y de gestión del riesgo, la interacción con otros procesos); el método comparativo

(contrastar el diagrama de consultoría con las variables más representativas de los procedimientos estudiados), con la finalidad de establecer limitaciones).

En el campo de la informática, se utilizan varios programas de la suite Microsoft Office (conformación, redacción del informe y diseño de procedimiento general y específicos), software IBM SPSS Statistics versión 21 (análisis clúster de metodologías, modelos y procedimientos estudiados, validación de las encuestas), UCINET 6 (determinación del problema científico), WoPed (modelación del procedimiento general con redes de Petri), MindManager (diseño de mapas mentales, tormenta de ideas).

Se utiliza el criterio de expertos (para la validación de encuestas, cuestionarios, modelo y procedimientos); el método de ladov (demostrar utilidad, usabilidad), así como técnicas y herramientas de ingeniería industrial para el diseño de procesos, fichas y diagramas.

Esta tesis doctoral se estructura de la forma siguiente: **introducción**, donde se caracteriza la situación problemática, se fundamenta el problema científico a resolver, se presentan los objetivos, la hipótesis, estrategia de comprobación y la justificación del estudio; **capítulo I**, donde se resume la literatura especializada que conforma el marco teórico referencial referido a la consultoría organizacional; **capítulo II**, que presenta el modelo conceptual, el procedimiento de consultoría organizacional para su implementación, tres procedimientos específicos y un conjunto de herramientas de apoyo que se integran a la propuesta, para dar respuesta al problema científico, donde se demuestra su utilidad, usabilidad y consistencia lógica; **capítulo III**, donde se presentan dos casos de aplicación total del procedimiento general: el primero en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos, el segundo en la Unidad Empresarial de Base Gráfica Villa Clara; nueve aplicaciones parciales del procedimiento general de consultoría organizacional, así como cinco aplicaciones parciales del procedimiento específico de gestión de riesgos; como demostración de la factibilidad operacional del instrumento metodológico desarrollado para la mejora continua del proceso de consultoría en Audita S.A., las **conclusiones** y **recomendaciones** que se derivan de la investigación; la **bibliografía** que se consulta y referencia en la tesis y los **anexos**, que complementan los resultados que se presentan.

En la consulta bibliográfica se abordaron 226 obras. De ellas, corresponden a los últimos cinco años 91 para un 40.3 % y a los últimos diez años, 155, para un 68.6 %. Las investigaciones doctorales consultadas resultan 31, que representan el 13.7 % (12 de ellas son internacionales). Otros idiomas, (inglés y ruso) representan el 9.6 % de los referentes bibliográficos. Las referencias de trabajos correspondientes a la autora alcanzan el 4.0 % (9).

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

1.1 El proceso de consultoría organizacional. Definiciones y tipos

La experiencia teórico-práctica adquirida en el desempeño de la actividad profesional, la asesoría de proyectos de curso, tesis de grado, la revisión y análisis de investigaciones preliminares realizadas, el estado del arte y la práctica, en el contexto de la consultoría, permiten plantear las bases conceptuales para construir el hilo conductor (figura 1.1) y la estructura del marco teórico – referencial de la investigación, a partir del problema científico a resolver, sintetizado en la introducción de este documento.

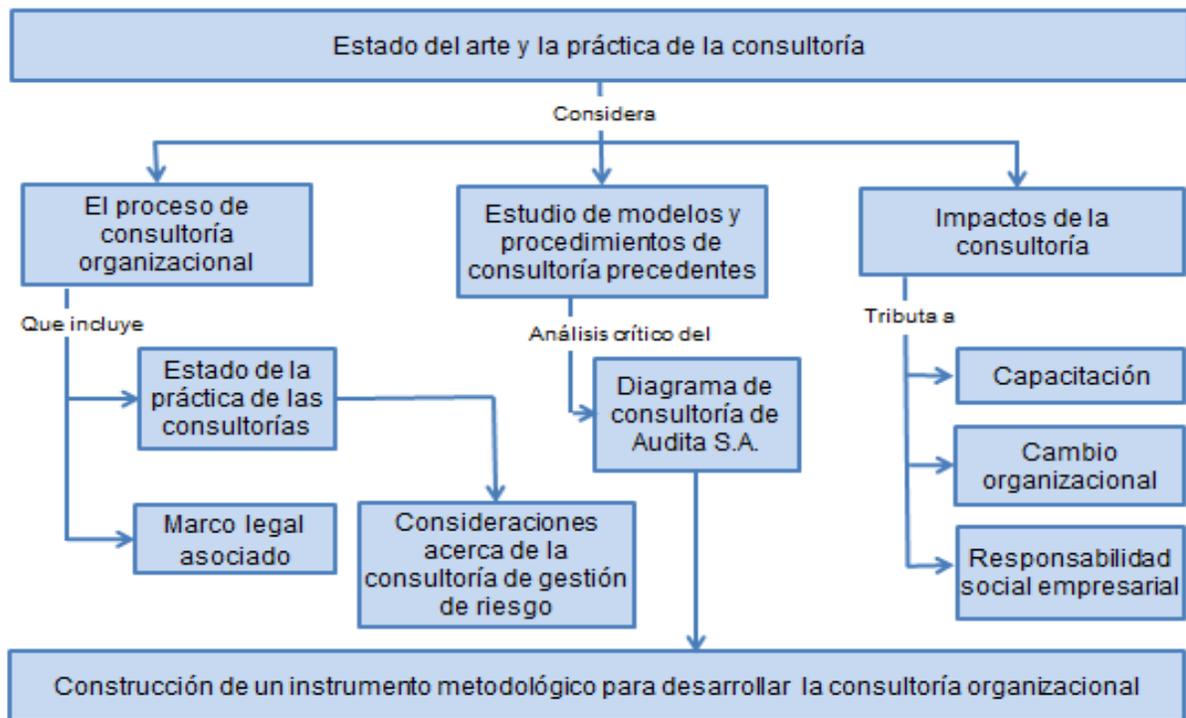


Figura 1.1. Hilo Conductor Capítulo I.

En el hilo conductor se consideran los aspectos siguientes:

- La consultoría organizacional como proceso, conceptualización
- Estado de la práctica de las consultorías.
- Marco legal asociado a la consultoría.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

- Invariantes utilizadas en modelos y procedimientos para desarrollar el proceso de consultoría organizacional; así como el análisis crítico del diagrama de consultoría de Audita S.A.
- Impactos de la consultoría en la organización cliente.
- Consideraciones acerca de la consultoría de gestión de riesgo.

La consultoría organizacional tiene su origen en la época de la revolución industrial y se desarrolla fuertemente en los últimos 70 años. Se multiplica en las últimas décadas debido a: la creciente complejidad de los negocios, el progresivo desarrollo tecnológico y la necesidad de utilizar los nuevos conocimientos para mantenerse en el mercado como vía para hacer frente a la competencia (Formento & Ramírez, 2015).

Los servicios de consultoría organizacional son demandados por los clientes debido a los beneficios que tributan. Dan solución a los diferentes problemas que surgen desde la propia dinámica de cambio (Muñoz Díaz, Cabezas Soto, & Muñoz Roja, 2014). Se plantea que existe una explosión en el campo académico, profesional, en empresas privadas y públicas, que utilizan consultores internos y externos para solucionar sus problemas (Schein, 1980).

La consultoría organizacional, permite movilizar el conocimiento acumulado en las organizaciones para diagnosticar las insuficiencias de su gestión, diseñar e implantar mejoras, que garanticen su competitividad, sustentabilidad y autogestión (Rodríguez González, et al., 2012). Se convierte en una importante opción de los directivos para comprender su realidad e implementar acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos (Morales Franco, Martínez Cervantes, & Carrillo Andrés, 2015).

Con el propósito de lograr el mejoramiento de la gestión empresarial se proponen teorías y tecnologías gerenciales para promover el desarrollo organizacional (Schein, 1978), (Blanchard & O'Connor, 1997), enfocadas a la cultura y el cambio organizacional (Cloke & Goldsmith, 2000), al aprendizaje organizacional (Senge, 2002) y a la efectividad organizacional (Covey, 2003), que posteriormente los consultores llevan a la práctica en calidad de ayuda profesional.

En el anexo 1.1 se exponen algunos conceptos relacionados al término consultoría. De su análisis se derivan los aspectos siguientes:

- Los enfoques expuestos reflejan consenso, al denominar la consultoría como servicio profesional, de ayuda y de acompañamiento al cliente durante el proceso de cambio.
- Servicio de asesoría desarrollado por expertos en materia de gestión empresarial, que incluye el diagnóstico, la identificación de causas generadoras, propuesta de soluciones, detección

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

de oportunidades de mejora, contribución a la capacitación e implementación de soluciones consensuadas para generar el cambio.

➤ Proceso que ayuda al cliente a identificar y solucionar los problemas que lo afectan, practicado de diversas formas y atemperado al tipo de organización, servicio que requiere de la constante actualización de conocimientos, habilidades y técnicas del consultor.

➤ Proceso bidireccional de asimilación y transmisión de conocimientos entre el cliente y el consultor, que asiste a la transferencia de buenas prácticas entre empresas, mediante la investigación-acción, que permite aprender, aplicar procedimientos, herramientas y métodos para generar resultados, promover cambios e impulsar el cumplimiento de los objetivos.

Ciertamente, el concepto de consultoría evoluciona en el tiempo y, en la actualidad, se aprecian definiciones que ven al consultor involucrado tanto en el diseño de propuestas, como con la puesta en práctica de acciones de mejora, con miras a capacitar y entrenar en el terreno, para que el consultor acompañe al cliente a través de la formación - acción.

1.1.2 Estado de la práctica de las consultorías

En el ámbito internacional, la consultoría se practica frecuentemente, sin importar el nivel de desarrollo del país. Importantes firmas centran su actividad en la contabilidad, la gerencia, la estrategia o los negocios, como las denominadas cuatro grandes (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young y KPMG). Firmas que concentran más del 90 % del mercado de consultoría empresarial (Morales Franco, Martínez Cervantes, & Carrillo Andrés, 2015).

Adicionalmente, la empresa multinacional Accenture, se dedica a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y outsourcing¹⁰; la McKinsey & Company y la Boston Consulting Group, son firmas centradas en consultoría estratégica, reconocidas por su prestigio en los negocios. Otra gran consultora, es la Asociación Española de Empresas de Consultoría, que agrupa 26 empresas de su tipo, se desempeñan, fundamentalmente, en el área de la gestión, subcontratación, organización, innovación, tecnologías de la información y comunicación.

Además de las mencionadas, existen otras consultoras, que juegan un rol importante en el mejoramiento de la gestión empresarial pública o privada. Paralelamente, están los consultores independientes que se desempeñan, por lo general, en un área específica.

¹⁰ Término de la literatura especializada internacional que significa contratación de servicios a terceros.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

Particularmente, en Cuba se introduce la consultoría en el año 1986, a partir de los primeros intercambios con profesores de la Universidad de La Habana (UH) y del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), hoy Universidad Tecnológica de la Habana (UTH), con grupos de asesores extranjeros sobre técnicas avanzadas de dirección enfocados a las técnicas de la consultoría integral colaborativa, considerada como el modelo que marca el inicio de la actividad de consultoría en el país (Codina Jiménez, 2011).

En el año 1988, se crean el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, en la UH; el Centro de Técnicas de Dirección, en la UTH y en el año 1989, se crea el Centro de Estudios de la Economía Cubana. Similares centros, se abren en otras universidades del país, e imparten cursos para difundir las técnicas de consultoría (Colectivo de autores, 2011a) y herramientas de gestión que impulsan la motivación hacia procesos de cambio planeado (Machado Noa, 2014).

En la década de los años 90 las consultorías se reaniman, se exige a las empresas el análisis de indicadores financieros, aspecto donde los consultores juegan un papel importante. A raíz del Perfeccionamiento Empresarial, se orientan en la conformación del expediente e implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y asumen la asesoría en la implementación de los diferentes subsistemas, resoluciones y mejoras en los procesos.

Entidades y casas consultoras cubanas clasifican como sociedades civiles de servicio (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2009), como: Interaudit S.A.; Canec S.A.; Conas S.A.; Audita S.A.; Casa Consultora DISAIC; Centro del Conocimiento y la Tecnología (GECYT); Centro Internacional de la Habana Consultores y Auditores (CIH, S.A.). Son pequeñas empresas, con altos niveles de ventas y clientes, consolidadas en el mercado. En Cuba, a diferencia de otros países, no existen los consultores privados o independientes.

Organismos estatales reconocen el mérito de la consultoría y expresan la necesidad de mejorar la gestión, aspectos que son motivo de reflexión en diferentes intervenciones (Castro Ruz, 2010), (Murillo Jorge, 2010) y, más recientemente, las derivadas de la conceptualización del modelo económico y social, que demanda el eficiente desempeño empresarial en las diferentes formas de gestión para su consolidación (PCC, 2016b).

Se reconoce, como contribución de la consultoría, la generación y uso intensivo del conocimiento, que a criterio de Arzola Hamilton & Mejias López (2010) intervienen directamente en los procesos de innovación del cliente. Mientras Codina Jiménez (2014) apunta que permite la generación, implementación y transmisión de conocimientos y tecnologías gerenciales. Del mismo modo, la innovación, diferenciación y el comportamiento ético forman parte de la creación de valor de un

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

consultor. Los consultores son libres de usar sus propios métodos para alcanzar el resultado deseado (International Standard Organization, 2017).

Este servicio externo busca cubrir la necesidad de información, conocimientos específicos y experiencia no disponible entre los miembros de la organización (Formento & Ramírez, 2015), permite la implementación armonizada de técnicas asociadas a la gestión (Delgado Fernández, 2017). Un mismo tipo de consultoría se realiza de manera diferente, en dependencia de la organización que se trabaje y las herramientas que se utilicen. Es una actividad que requiere de alta concentración y del grado de compromiso de los directivos con los resultados esperados.

Así, la dinámica de trabajo de los directivos, les impide dedicarse totalmente a realizar estudios en la empresa, por lo que prefieren contratar estos servicios, para que sean los consultores quienes se encarguen de proponer y aplicar la solución a la que se arriba por consenso; lo que permite que los profesionales de la institución concentren su actividad en el negocio principal, aquel que la organización domina y en el que es realmente competente (Rodríguez Rovira, 2000).

Por otra parte, a nivel internacional se identifican tres tipos básicos de consultoría: experto, médico-paciente y consultoría de procesos (Schein, 1990), en observancia de la relación existente entre cliente-consultor y del papel que juegue cada uno de ellos en esta relación. En el caso del experto y médico-paciente, el cliente se mantiene inactivo, sin participar ni emitir criterios sobre las soluciones, técnicas o procedimientos que utiliza el consultor, aspectos que limitan su aprendizaje y capacidad de resolución de problemas.

Mientras, la consultoría de procesos permite la participación del cliente en el diagnóstico, preparación de las recomendaciones y su puesta en práctica, con el fin de mejorar la situación de la organización (Codina Jiménez, 2014). Aspectos que se resumen en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Tipos básicos de consultoría.

Tipo de Consultoría	El problema se soluciona si
Servicio de Experto (Schein, 1990)	El cliente conoce y transmite correctamente sus problemas al consultor, éste tiene las competencias necesarias para tratar el problema, busca la solución y asume los resultados que se deriven del trabajo realizado. El cliente paga por los servicios recibidos.
Médico-Paciente (Schein, 1990)	El cliente tiene problemas, pero no conoce exactamente en qué consisten, el consultor descubre el problema y determina la mejor forma de solucionarlo, el cliente comprende bien el diagnóstico del consultor, está satisfecho con la solución propuesta y facilita su implementación.
Consultoría de Procesos (Schein, 1990)	El cliente percibe un malestar, no conoce su origen ni la forma de tratarlo, no sabe qué consultor puede darle la ayuda que necesita, pero está dispuesto a participar en el proceso para aprender a realizar diagnósticos y a resolver sus propios problemas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

A propósito de su uso indistinto, se plantea que el consultor debe identificar cuando actuar como experto o consultor de procesos y cambiar de papel, si es necesario (Schein, 1988).

En adición, de acuerdo al tipo de servicios que se preste, se pueden clasificar en consultoría de: organización, calidad, estrategia, mercadotecnia, recursos humanos, tecnologías de información, outsourcing y responsabilidad social corporativa¹¹ (Mas Machuca, 2008). Al mismo tiempo, se practican otros servicios de consultoría, a saber: gestión de riesgos (epígrafe 2.4), planificación estratégica, contable - financieras, diseño de procedimientos, manuales, gestión de inventarios, estudios de factibilidad, implementación del control interno, diagnóstico, integración de sistemas, cuadro de mando integral, capacitación, y otras asesorías a la medida del cliente.

1.1.3 Marco legal asociado a la consultoría

Los servicios de consultoría, generalmente, son regulados por instrumentos legales. En tal sentido se conocen las prácticas siguientes:

➤ En Ecuador, es un requisito estar inscripto en el registro único de consultores para ejercer la consultoría, existe una ley y reglamento de contratación pública que incluye los servicios de consultoría (SERCOP, 2013).

➤ En Chile, se cuenta con un manual de asesoría elaborado por un Grupo de trabajo de la Organización Latinoamericana de Entidades Fiscalizadoras Superiores, integrado por Argentina, Belice, Brasil, Chile, Perú y Uruguay (OLACEFS, 2012).

➤ En Perú, se rigen por un manual de contratación pública de servicios de consultoría, la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado N° 26850 y Registro Nacional de Proveedores, que regulan los procesos de adquisición de bienes y servicios de consultoría (Consucode, 2005).

➤ En México, existe la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría que dicta recomendaciones para presentar las propuestas de consultoría, un código de ética, certificación por integridad y responsabilidad social en las empresas de consultoría; se tiene un directorio de empresas certificadas por la cámara de consultoría y un listado de consultores (CNEC, 2009); se propone un instrumento para desarrollar servicios y consultas especializadas en las MIPyMES mexicanas con el diseño de un sistema automatizado de diagnóstico (González Farías, 2007).

➤ En Bolivia, se aplica una ley de consultoría, para las empresas nacionales y extranjeras que practican este tipo de servicio (Gaceta Oficial, 2014).

¹¹ Reconocida en países de habla inglesa como Corporate Social Responsibility.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

➤ En España, se observan investigaciones que distinguen a las consultorías como entes basados en estándares de calidad y los procesos, se conoce la existencia del manual de consultoría que contribuye a la formación de consultores, socializa técnicas propias del servicio y buenas prácticas (AEC, s.a). Se publica la norma española que unifica los criterios que deben cumplir las organizaciones para prestar los servicios de consultoría de forma eficaz (AENOR, 2018a).

Así también, se conoce el manual del consultor de dirección, que aporta principios, competencias del consultor, un set de herramientas consultivas, de recursos humanos y de gestión, entre otros materiales (Fernández Romero, 2010) y, el manual de consultoría para quienes se inician en esta esfera, con información sobre ofertas, honorarios, redacción de informes, características y funciones del consultor (Lambert, 1999).

En adición, se robustece la gestión de consultoría con la norma internacional ISO 20700 que ofrece directrices basadas en resultados y enfatiza en la prioridad de entender las necesidades de los clientes de estos servicios (International Standard Organization, 2017). A partir de estas características, en la esfera internacional, se observa la existencia de instrumentos que orientan al consultor en su desempeño. Sin embargo, en el contexto cubano no existe un marco legal regulatorio que formalice el proceso de consultoría, en cuanto a:

- Presencia de Ley o norma cubana para los servicios de consultoría organizacional.
- Existencia de registro del consultor organizacional.
- Existencia de un manual del consultor.

No obstante, en Cuba existen otros instrumentos que regulan temáticas independientes, afines a la consultoría, entre ellos, la norma NC ISO 10019:2005, Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios, que puede utilizarse, con los ajustes necesarios, para la realización de otros sistemas de gestión (ONN, 2005a).

Por otro lado, las empresas deben evaluar constantemente sus resultados, a partir del diagnóstico periódico, en busca de su desempeño (Consejo de Ministros, 2017), diagnóstico que se realiza con frecuencia con el apoyo de un consultor. Oportunamente, los Lineamientos¹² del VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, reconocen el papel que juegan las empresas en el perfeccionamiento de la política económica del país, en especial las empresas consultoras.

¹² Lineamientos no. 7, 12, 15, 134 y 138 del Partido Comunista de Cuba, 2011-2016.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

De igual manera, el gobierno cubano aboga por: el fortalecimiento del sistema de control interno y el acatamiento a la legalidad establecida (Consejo de Ministros, 2017); la integración del perfeccionamiento empresarial a las políticas del modelo económico; el marco legal regulatorio; el fomento de investigaciones que propicien la toma de decisiones, la formación y la capacitación continua (PCC, 2011, 2016); temáticas que, habitualmente, son objeto de acciones consultivas.

Adicionalmente, se considera que la consultoría es un proceso que debe estar alineado con el marco legal regulatorio propio de cada país (Guerrero Aguiar, 2017), su integración sirve de guía para orientar el trabajo de los consultores, contribuye a la conservación y difusión de experiencias, así como a la generalización de buenas prácticas en esta área del conocimiento (Guerrero Aguiar, Medina León, & Nogueira Rivera, 2018). En este sentido, cabe señalar la necesidad de diseñar un instrumento metodológico que asista la labor del consultor e integre las mencionadas políticas instituidas en Cuba.

1.2 Estudio de modelos y procedimientos de consultoría precedentes

La literatura existente acerca de consultoría es amplia; sin embargo, la referida a modelos y procedimientos específicos es limitada. Los modelos económico-sociales se deben adecuar a las sociedades con la velocidad y eficiencia que se requiere. Esto implica cambiar métodos y pensamientos tradicionales, para adaptarse al cambio y evolucionar a un modelo más dinámico basado en los procesos para evitar el fracaso (Salazar Cantón, 2011).

Se conoce de la existencia de empresas consultoras que utilizan modelos, metodologías, software o estándares propios, para acometer sus servicios, otras adaptan la consultoría a las necesidades del cliente, sin utilizar soluciones tecnológicas concretas. De hecho, se plantea que *“cada empresa consultora tiene un modelo de negocio propio y distinto de la competencia”* (Mas Machuca, 2008, p. 101). A tal efecto, es importante contar con un modelo, comprendido por la mayoría de los trabajadores y directivos, contar con una metodología que permita gestionar los sistemas de la organización (Cruz Cabrera, 2009).

En la actualidad se requiere de la creatividad de investigadores y consultores para desarrollar modelos alternativos flexibles, que respondan a las necesidades concretas de las empresas cubanas. A tal efecto, en el anexo 1.2 se cotejan 21 modelos y procedimientos de consultorías, en lo adelante instrumentos metodológicos, que integran las variables y etapas utilizadas indistintamente en investigaciones precedentes para identificar la consultoría. De ellos, 13 establecen las etapas a seguir para su desarrollo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

En el análisis de los instrumentos metodológicos se aprecia que la mayor atención de los autores está orientada hacia las 14 variables que se resumen en el cuadro 1.2.

La variable se considera definida, si al menos el autor hace alusión al término en su investigación. Los datos se procesan a partir de la construcción de una matriz binaria, con la presencia o no de las variables, donde (1) significa presencia y (0) ausencia.

Cuadro 1.2. Definición de las variables más representadas en los instrumentos estudiados.

Código	Variable	Forma de expresión
1	Enfoque a proceso	P
2	Retroalimentación	R
3	Mejora/mejora continua	M
4	Cambio organizacional	C
5	Capacitación/formación	Cp
6	Aprendizaje	A
7	Entrenamiento	E
8	Entorno	En
9	Calidad del servicio	Q
10	Satisfacción del cliente	Scl
11	Sistema de información / control / comunicación	Si
12	Identificación de riesgos	Ir
13	Responsabilidad social empresarial	Rse
14	Marco legal	MI

Esta información se procesa con la asistencia del software IBM Statistical Package for the Social Sciences Statistics (SPSS), versión 21, se utiliza la metodología clúster y el análisis de clasificación por conglomerados jerárquicos por casos, según el método Ward e intervalo de distancia euclídea al cuadrado. Como resultado del dendrograma de los instrumentos metodológicos se forman tres grupos.

El primer grupo, contiene 10 instrumentos metodológicos, representa el 48 %, concentra la mayor cantidad de variables, las más representativas son: enfoque a proceso, mejora, cambio organizacional, capacitación, entorno, calidad de los servicios, y la satisfacción del cliente. El segundo grupo, aglutina siete instrumentos metodológicos, representa el 33 %, muestra solo tres variables comunes a todos los instrumentos: enfoque a procesos, retroalimentación y capacitación; el resto, tienen baja representatividad. El tercer grupo, solo con cuatro instrumentos metodológicos, es estadísticamente irrelevante (19 %).

Asimismo, el dendrograma de las variables se divide en dos grupos. El primero, conformado por nueve variables de 14, representa el 64 %. Según análisis estadístico realizado se observa mayor presencia de las variables siguientes: enfoque a proceso y capacitación (95 %), cambio organizacional (90 %), mejora continua (86 %), satisfacción del cliente (81 %), entorno (76 %) y calidad del servicio (71 %). y el segundo compuesto por cinco variables (36 %).

Como puede apreciarse, tanto en el análisis de conglomerados por instrumentos metodológicos, como por variables, coinciden las variables más representativas, lo que sugiere que éstas pueden ser consideradas invariantes de necesaria inclusión en el intento de formalizar el proceso de

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

consultoría en Audita S.A. El análisis de los diferentes instrumentos metodológicos de consultoría permitió conocer sus aspectos coincidentes, no obstante, se evidencia que:

1. Los instrumentos metodológicos estudiados están ajustados a las necesidades y características de empresas o entornos específicos, requieren ser contextualizados para ser aplicados con otro propósito.

2. Escasa presencia de los lineamientos sobre el marco legal cubano en los instrumentos metodológicos estudiados.

3. Insuficiente alineamiento de los elementos de responsabilidad social con la consultoría.

1.2.1 Análisis crítico del diagrama de consultoría de Audita S.A.

En la actualidad, se requiere mejorar constantemente los procesos (Ricardo Cabrera, 2016), en busca de su perfeccionamiento para hacer más comprensibles las actividades. Audita S.A cuenta con un diagrama de consultoría, que establece una cultura de trabajo en la manera de hacer, actualizado en enero de 2013. En este sentido, surge de la propia empresa la necesidad de introducir mejoras en el proceso de consultoría, de contar con un modelo propio que la distinga del resto de las empresas consultoras del país.

Para realizar el análisis crítico del diagrama de consultoría, se crea un grupo de expertos conformado por 12 consultores de mayor experiencia en Audita S.A., con representación de todas las sucursales (tabla 1.1).

Tabla 1.1. Grupo de expertos de Audita S.A.

Experto	Conocimientos del tema (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)					Kc+Ka / 2
		Experiencia laboral	Capacidad de análisis	Profesionalidad	Creatividad	Ka	
1	0.90	1	1	1	1.00	1.00	0.95
2	0.94	0.9	0.81	0.88	0.82	0.85	0.90
3	0.94	0.9	0.86	0.86	0.80	0.86	0.90
4	0.94	1	0.96	1	0.95	0.98	0.96
5	0.94	1	0.91	1	0.92	0.96	0.95
6	0.92	1	0.81	1	0.86	0.92	0.92
7	0.93	1	0.89	1	0.90	0.95	0.94
8	0.90	1	0.85	1	0.84	0.92	0.91
9	0.92	0.97	0.81	0.96	0.82	0.89	0.91
10	0.90	0.86	0.85	0.85	0.85	0.85	0.88
11	0.92	1	0.81	0.96	0.82	0.90	0.91
12	0.93	0.97	0.83	0.9	0.82	0.88	0.91

Se parte de la utilización de técnicas como: la observación directa, la revisión documental, la encuesta, el análisis grupal, la tormenta de ideas y reducción de listado. A tal efecto, en sesión grupal se entrega una encuesta a cada experto para que analice la presencia de las variables definidas con anterioridad en los instrumentos metodológicos estudiados en el diagrama de consultoría. Se exponen los resultados, se discuten los criterios y por votación se llega a

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

consenso, resultados que se muestran en la tabla 1.2. Donde: No incluida (1), parcialmente incluida (2), medianamente incluida (3), incluida (4) y totalmente incluida (5).

Tabla 1.2. Detección de las variables en el diagrama de consultoría.

Resultados de la votación de los miembros del equipo																
Grado de presencia/variable	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14		
No incluida (1)		10	9	12	8	12	7						12			
Parcialmente incluida (2)		2	3		4		5	12			5					
Medianamente incluida (3)											7	12		12		
Incluida (4)																
Totalmente incluida (5)	12								12	12						
Total de expertos	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
Por votación se arriba a consenso																
Grado de presencia/variable	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	Total	%
No incluida (1)		x	x	x	x	x	x	x					x		8	57.14
Parcialmente incluida (2)															0	
Medianamente incluida (3)											x				1	7.14
Incluida (4)												x		x	2	14.29
Totalmente incluida (5)	x								x	x					3	21.43
Totales															14	100.00

Del análisis realizado, el grupo de expertos concluye que: de las 14 variables definidas, el diagrama utilizado por Audita S.A. posee tres variables totalmente incluidas (enfoque a proceso, calidad del servicio, satisfacción del cliente); dos incluidas (identificación de riesgos y marco legal) y una medianamente incluida (sistema de información / control / comunicación). De ellas, solo tres pertenecen al grupo de variables con mayor presencia entre los instrumentos estudiados. Las ocho variables restantes no están incluidas en el diagrama.

En consecuencia, se procede a determinar cuáles son las etapas que debe tener el modelo para desarrollar el proceso de consultoría en las entidades. Para realizar este análisis se utiliza la tormenta de ideas, con el objetivo de entender la lógica y secuencia de las diversas etapas propuestas en los instrumentos metodológicos estudiados, contrastarlas con las utilizadas en la práctica del consultor y arribar a consenso. En este sentido, como parte del análisis grupal se entrega una encuesta con las etapas identificadas a cada miembro del equipo para que marque las que a su criterio considere más representativas. Resultado que se presenta al grupo para reducir el listado, ponderar las propuestas y llevarlas a votación.

El grupo de expertos determina lo siguiente:

1. De las etapas encontradas en la literatura, el modelo debe contener las cinco etapas siguientes: concertación del servicio; exploración; planificación; ejecución; e informe gerencial, entrega y conformación del expediente.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

2. Debe contener las variables reconocidas entre las más representativas: enfoque a proceso, mejora, cambio organizacional, capacitación y entorno.
3. Reflejar la consultoría como proceso, con entradas, transformación y salidas. Sustentado en el ciclo de mejora continua.
4. Iniciar el servicio posterior a la firma del contrato.
5. Considerar tanto la solicitud del servicio por parte del cliente, como la oferta de servicios del consultor al cliente.
6. Registrar los datos de cada cliente en una ficha.
7. Realizar durante el proceso, entregas y revisiones parciales para evitar reprocesos.
8. Indicar por etapas los documentos que se archivan en el expediente.

Elementos que se fertilizan con los resultados obtenidos y las experiencias de los consultores.

En consecuencia, dada la escasa inclusión de los elementos de responsabilidad social en los modelos (Oviedo Rodríguez, Medina León, Negrín Sosa, & Carpio Vera, 2017), los expertos proponen incluir en la propuesta la variable responsabilidad social empresarial, que a pesar de alcanzar solo un 10 % de representatividad, se considera importante desde la óptica de la repercusión de la consultoría en el comportamiento ético y responsable de la organización cliente ante la sociedad (Viteri Moya, 2012), (Jaquinet Espinosa, 2016), (Medina Nogueira, Medina León, & Nogueira Rivera, 2017), es una forma de gestión basada en principios y valores donde se involucran tanto la empresa, como los grupos de interés (Castillo Zuñiga, Medina León, Pentón López, Mayorga Villamar & Nogueira Rivera, 2019).

La responsabilidad social es una exigencia de estos tiempos, en que se aspira alcanzar un modelo de crecimiento económico global basado en el desarrollo sostenible (Organización Mundial de la Salud, 2012), por cuanto, ambos defienden la armonía de las dimensiones económico, social y ambiental, de manera que el desarrollo del presente no comprometa el desarrollo de las generaciones futuras (Castillo Zuñiga, et al., 2019) y en la Agenda de desarrollo hasta el 2030, (Asamblea General Naciones Unidas, 2015), donde las empresas pueden jugar un papel fundamental.

En adición, a criterio de los expertos, la variable retroalimentación también debe ser incorporada a la propuesta, a pesar de tener solamente 57 % de presencia, a fin de garantizar que las brechas

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

que se obtengan como salidas ingresen nuevamente, para controlar el comportamiento del proceso.

Basado en el análisis de la presencia de las variables más representativas en el diagrama de consultoría de Audita S.A., en las recomendaciones de los expertos y en los resultados obtenidos del análisis de los 21 instrumentos estudiados, se manifiesta la necesidad de formalizar el proceso de consultoría organizacional mediante un proceder, contextualizado a la realidad de la empresa consultora que permita homogeneizar la prestación del servicio y agregar, en mayor cuantía, valor a la organización (Guerrero Aguiar, Nogueira Rivera, & Medina León, 2015).

1.3 Impactos de la consultoría a lo interno de la organización cliente

La consultoría organizacional, vista desde un enfoque amplio tiene un triple impacto en la organización cliente: en la capacitación, al preparar al cliente para resolver los problemas propios; en el cambio organizacional que se produce luego de aplicar la consultoría; y en la responsabilidad social que adquiere la entidad al asumir comportamientos responsables con la sociedad, el entorno y la observancia a la legalidad.

1. La consultoría como medio de capacitación

En Cuba, como política gubernamental¹³, acorde al lineamiento no. 104, se ofrece capacitación continua a los técnicos y cuadros, para responder y anticiparse al desarrollo científico tecnológico en el entorno en que se desempeñan (PCC, 2016a). Toda acción consultiva va acompañada de, al menos, una acción de capacitación (curso, adiestramiento, entrenamiento, conferencia, taller, seminario u otra forma de organización de la enseñanza). El consultor transmite las experiencias positivas adquiridas desde la profesión y la práctica del oficio, al proporcionar el conocimiento, con el uso correcto de las herramientas necesarias para accionar sobre los problemas.

Kubr (2002, p. 34), asevera que *“el efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero”*. La organización aprende del consultor, en este sentido, Senge et al. (1999) señalan que, aprender significa someterse a la prueba continua de la experiencia, transmitir el conocimiento de forma accesible a toda la organización.

La capacitación es concebida como transferencia de conocimientos técnicos al personal del cliente. Al decir de Mintzberg (2000, p. 38) *“la capacitación se refiere al proceso por el que se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo”*.

¹³ Estrategia económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 - 2021.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

Al mismo tiempo, Senge (1992) apunta que las entidades trascienden en el futuro si saben aprovechar la capacidad de aprendizaje de las personas en todos los niveles. Consecuentemente, la consultoría asiste al desarrollo de un proceso mutuo de aprendizaje, que se produce durante todas las etapas del proceso (Kubr, 2002); se practica al inicio, durante, al final o posterior a la consultoría, para introducir programas de actualización o entrenamiento al cliente (Codina Jiménez, 2002).

Ciertamente, se da un aprendizaje cuando se logra realizar mejor lo que se hace. Sin embargo, este aprendizaje repercute en la organización cuando se convierte en un modelo compartido (Olarte Moyano, 2012). El aprendizaje constituye una fuente de instrucción permanente, que permite generar nuevo conocimiento (Arzola Hamilton & Mejias López, 2010), a partir del conocimiento precedente, para añadir valor y crear ventajas competitivas (Lage Dávila, 2015).

Así, la capacitación instruye, adquiere valor de uso con la aplicación de lo aprendido en favor de la entidad, produce mejoras en la producción de bienes, servicios o la comercialización. Se considera una inversión que se recupera en el tiempo. Cuando el consultor enseña al cliente a conducir las actividades, logra que este incorpore nuevas formas a su quehacer, que las difunda y socialice, para alcanzar el aprendizaje organizacional, método característico de una transferencia tecnológica. Como resultado de esta interacción el consultor aprende de la práctica empresarial, se capacita y contextualiza lo aprendido en otros entornos organizacionales.

Consecuentemente, desde la concepción innovadora, la consultoría es entendida como un proceso de capacitación y transferencia tecnológica (Guerrero Aguiar, Medina León, Nogueira Rivera, & Soler González, 2019), mediante la aplicación práctica de modelos, procedimientos, teorías, principios y herramientas, que resultan al cliente difíciles de implementar.

2. La consultoría como medio para lograr el cambio organizacional

La razón de ser de la consultoría es el cambio que produce a nivel organizacional, Kubr (2002). Por muy pequeña que sea la acción consultiva, siempre trae un cambio asociado (Díaz Llorca, 2009). El cambio implica un desaprendizaje de conductas, paradigmas, conceptos, contenidos o formas; requiere del factor humano y del acompañamiento de la alta dirección (González Méndez, 2000). El entorno actual demanda, de los directivos, desaprender viejos esquemas tan rápido como se asimilan las nuevas tendencias y enfoques (Antúnez Saínz & Franch León, 2011).

Al mismo tiempo, en una economía global de intensa competencia, las empresas se cuestionan el poder subsistir ante el constante cambio. Los negocios necesitan mejorar constantemente y, para lograrlo, es necesario cambiar (Herrero Toranzo, 1996). Un cambio es *“hacer que el cliente vea o*

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

haga las cosas de manera diferente, pero sin menospreciarlo ni despreciar sus conceptos actuales" (Schein, 1988, p. 80).

Cuesta Santos (2001), vincula las variables capacitación y cambio, asegura que el cambio radical comienza con la formación de los altos directivos, con el compromiso hacia el cambio. En este sentido, la capacitación promueve la consecución del cambio.

El cambio organizacional demanda una mayor velocidad de adaptación y reconfiguración, se necesita cambiar la forma de pensar, cambiar el modelo de pensamiento lineal a pensamiento sistémico (Senge et al., 1999). Así, para resolver situaciones complejas y conseguir un legítimo cambio, es necesario eliminar la resistencia, emprender estrategias que conduzcan a la obtención de beneficios, ámbito donde se desarrollan los consultores, considerados agentes generadores del cambio.

Los cambios deben implementarse en consonancia con la capacidad y ritmo que demande la empresa, sin precipitarse. Al elegir la mejor de las propuestas que le brinda el consultor y aplicarla en consecuencia, la entidad camina hacia el logro de las metas trazadas, pasa al estado deseado, mejora los procesos y obtiene resultados superiores. Las empresas consultoras juegan un papel fundamental en el tránsito hacia el cambio organizacional. La consultoría viabiliza la introducción de cambios que repercuten en el desempeño y la salud organizacional.

3. La consultoría como medio para impregnar la responsabilidad social empresarial

Las empresas, en menor o mayor medida como parte de su objeto social, afectan irremediablemente a los clientes, empleados, proveedores, accionistas y en general, a la sociedad. Deben incorporar criterios de sostenibilidad en la gestión, velar por los intereses propios y los de las partes interesadas¹⁴, en busca del beneficio económico y social (Sánchez Hernández & Gallardo Vázquez, 2013). Las organizaciones tienen responsabilidad social empresarial con la comunidad, el medio ambiente y el planeta (Pereira Barata, 2010).

En consonancia, la responsabilidad social empresarial se convierte en una variable competitiva reconocida a nivel mundial. Las entidades que la integren en la estrategia y a nivel operativo, pueden obtener ventajas competitivas para lograr un mejor posicionamiento estratégico (Reyno Momberg, 2006). Las prácticas socialmente responsables, articuladas a la planeación estratégica, constituyen un imperativo (Antelo González & Alfonso Robaina, 2012). Permite poner en práctica

¹⁴ También denominados en la literatura como grupos de interés y en el habla inglesa como stakeholder o interested party.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

acciones que contribuyan, efectivamente, a la mejora económica, social y ambiental para permanecer y vivir en armonía con el entorno agresivo existente.

Se plantea que, la responsabilidad social empresarial, “*está enfocada a las empresas, y a la forma de gestionar éticamente su actividad*” González Babón (2012, p. 36). Es una forma de gestión basada en principios y valores, que genera un efecto positivo en el entorno (Viteri Moya, 2012). Surge cuando una entidad desarrolla una toma de conciencia compleja y holística de sí misma, del entorno y del impacto que ejerce sobre él (Díaz de Iparraguirre, 2008).

Al respecto, tanto la empresa, como sus miembros, deben ser socialmente responsables; consecuentemente, la responsabilidad social empresarial se inicia con la responsabilidad social de las personas (Gil Montelongo, López Orozco, & Camacho Castro, 2012). La adopción de estas prácticas debe sostenerse sobre sólidos principios éticos que formen parte de la cultura, la estrategia y de la gestión integral de las empresas (Fraga Domínguez et al., 2016).

Por otra parte, el consultor debe inspirar en el cliente: el apego a los valores, a las normas de conducta ética responsables y a la moral; al cumplimiento de requisitos de calidad de productos, bienes o servicios; a las obligaciones tributarias; al mantenimiento del control interno efectivo; al autocontrol; la revisión de los estados financieros; la gestión efectiva de riesgos; al cumplimiento de la legislación; al mejoramiento de procesos e implementación de sistemas de gestión de calidad, de seguridad y salud del trabajo, de medio ambiente para propiciar su cuidado y mantenimiento, elementos, que permiten comportarse de forma responsable ante la sociedad.

Por consiguiente, las acciones consultivas dejan una huella en la entidad cliente, impacto que involucra a los grupos de interés con que se relaciona y permiten: mejorar los rendimientos económicos y consiguientemente la productividad de la empresa; fomentar una cultura de protección ambientalista, sin contaminación al medio, de protección a la salud de los trabajadores y promover una conciencia social orientada hacia una economía sostenible basada en la gestión responsable.

Dicho comportamiento denota una inserción en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial que debe convertirse en práctica de las empresas exitosas, que deseen tener un reconocimiento social, incrementar el prestigio, mostrar ventajas ante la competencia y dar respuesta al lineamiento no. 99 de la política económica y social del país (PCC, 2016a).

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

1.4 Algunas consideraciones acerca de la consultoría de gestión de riesgo

La Resolución no. 60/11 CGR es una norma de obligatorio cumplimiento en Cuba en materia de control interno y, en específico, de gestión de riesgos. Adicionalmente, constituye una exigencia insertar las normas cubanas para la implementación de los sistemas de gestión y riesgos asociados, para trabajarlos de manera integral. Aspectos que se convierten en una oportunidad para potenciar la gestión de riesgo empresarial a través de la consultoría.

La experiencia práctica de Audita S.A. demuestra, que de no solicitarse el servicio, en la mayoría de las ocasiones en que se realiza una consultoría por la empresa, el cliente solicita al consultor una revisión colateral de los riesgos, para que desde la óptica de especialista le ofrezca una valoración, demuestre sus conocimientos y dominio técnico sobre la temática, participe en sesiones de trabajo grupal para explicar el andamiaje legal y su articulación con la Resolución no. 60/11 CGR. Teniendo en cuenta la alta demanda, experiencia y métodos de trabajo utilizados en este tipo de consultoría, asociados a la existencia de una herramienta informática, propiedad de Audita S.A., para gestionar los riesgos, surge la necesidad de darle una mirada a fin de generalizarlos.

Las organizaciones se ven obligadas a desafiar, en alguna medida, los factores internos y externos del entorno, dado que toda actividad humana entraña incertidumbre y riesgo para el personal que la realiza (Palacio Fierro, Arévalo Chávez, & Mantilla Garces, 2016). Así, von Oetinger (2004) asevera que no hay vida sin incertidumbre. La incertidumbre es la base de la aparición del riesgo, (Savieleva, Martirocian, & Beliaev, 2012). Los riesgos están presentes en cualquier tipo de actividad por simple que sea. A tal efecto, se deben establecer mecanismos de control para administrarlos correctamente.

En el orden teórico, el riesgo es entendido como la posibilidad de ocurrencia de una situación no deseada, efecto de incertidumbre que existe acerca del cumplimiento de los objetivos (EGASA, 2014). Es la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar una situación inherente a la actividad que realiza (Celaya Figueroa & López Parra, 2004), capaz de producir desviaciones positivas o negativas, generalmente, en detrimento del desempeño organizacional (Bolaño Rodríguez, Alfonso Robaina, Pérez Barnet, & Arias Pérez, 2014).

Sin embargo, gestionar los riesgos correctamente puede ocasionar un efecto positivo, constituir una fuente de oportunidades que propicie la mejora de los procesos empresariales o de los seres humanos (Soler González, Varela Lorenzo, Oñate Andino, & Naranjo Silva, 2018). Jiri Tupa & Steiner (2017) apuntan, que es importante identificar los riesgos asociados con el

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

desaprovechamiento de una oportunidad. Asimismo, gestionar los riesgos, con orientación a procesos, contribuye a una mejor identificación y tratamiento de estos, a tener mayor precisión de las actividades a realizar y a la consecución de los objetivos.

La gestión de riesgo es una temática actual, considerada una nueva forma de gestión organizacional (Martínez Hernández & Blanco Dopico, 2017), aunque de igual manera, se reconocen las dificultades para la implementación y seguimiento. Bericiarto Pérez, Reyes Espinosa, & López Bastida (2017) la sitúan como un elemento importante a tener en cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial, precisamente, en el centro de preocupación de la administración.

La gestión de riesgo se incorpora, como buena práctica, a la planeación estratégica (Bolaño Rodríguez, Alfonso Robaina, Ramírez Moro, & Hernández Rodríguez, 2011). Es parte de una etapa del ciclo de planificación (Hernández Díaz, Yelandy Leyva, & Cuza García, 2013). Se plantea que, es una de las fuentes del fracaso de la planificación estratégica que puede estar relacionada con el mal manejo de los riesgos identificados (Galarza López & Almuiñas Rivero, 2015).

De acuerdo con Hasper Tabares, Correa Jaramillo, Benjumea Arias, & Valencia Arias, (2017), la gestión de riesgo es uno de los elementos más renovadores a considerar en el direccionamiento estratégico y el fortalecimiento del control interno, donde el hombre, como activo más importante, se ocupa de identificar, tratar, revisar y monitorear permanentemente.

La gestión de riesgo es el conjunto de elementos de control que permiten encausar los objetivos institucionales (Bolaño Rodríguez et al., 2014), al identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de la actividad fundamental (Invima, 2017) o el aumento de la confianza y satisfacción de las partes interesadas (Alzate-Ibañez, 2017). Puede considerarse como la aplicación de estrategias y políticas a seguir para disminuir las consecuencias adversas que puedan provocar los riesgos, lo que permite agregar valor a los bienes, productos o servicios.

Así también, la gestión de riesgos es abordada por diversos especialistas desde miradas distintas, por lo general en: el riesgo financiero (Toro Díaz & Palomo Zurdo, 2014), (Matzkievich E. D, 2014); los riesgos laborales (Fornet Batista, 2007), (Ulloa Enriquez, 2012); los riesgos asociados a la inocuidad de los alimentos en servicios gastronómicos, (García Pulido, Castillo Zúñiga, Medina León, Medina Nogueira, & Mayorga Villama, 2017), (García Pulido, 2018); la atención a los riesgos asociados al cumplimiento de la estrategia organizacional (Oviedo Rodríguez, Medina León, & Carpio Vera, 2017).

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

Por otra parte, se percibe el tratamiento de la gestión de riesgo de forma aislada (Gaziano, 2017), a saber: la informática y las comunicaciones (Blanco Campins, 2007), (Maxitana & Naranjo, 2009); riesgos de seguridad y salud, (Martínez Blanco, 2008), (Yanes Pérez, 2012); riesgos industriales (Manduca Alvarado, 2008); riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativos (Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero, 2008), (Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, 2009), riesgos asociados a los procesos sustantivos de instituciones universitarias con el apoyo de la herramienta análisis modal de fallo y efectos (González Cruz, 2014).

Se observan investigaciones en el sector de los servicios (Fabrega García, 2010); en la construcción (Pacheco Piedra, 2012), en la academia¹⁵ con investigaciones en torno a la gestión de riesgo organizacional (Hasper Tabares et al., 2017). De igual manera, se gestionan los riesgos asociados a la salud (García Céspedes, 2013), (Velásquez-Restrepo, Velásquez-Restrepo, Velásquez-Lopera, & Villa-Galeano, 2017).

Paralelamente, se enfoca desde el sistema de dirección de diferentes empresas (Arias Pérez, 2014), (Pérez Barnet, 2014), (Bolaño Rodríguez, 2014), (García González, 2014), (Castilla Zaldivar, 2014); en la actividad de diseño de proyectos (López González, 2015)¹⁶ y en el sector de los servicios de consultoría con un procedimiento de gestión de riesgo (González López, 2017)¹⁷.

Otros investigadores encauzan la gestión de riesgo desde la prevención de riesgos geológicos (Hernández González, 2003); de riesgos Hidrometeorológicos (Suárez Suárez, 2003), ambos en zonas cubanas de playas; riesgos de desastres naturales (Almaguer Riveron, 2008); riesgos de incendios y explosión (Acosta Pérez, Espinosa Martínez, & Sotolongo Sánchez, 2014), todos con propuestas acertadas para la mitigación de eventos peligrosos y riesgos asociados al sistema integrado de gestión de calidad y control interno (Malleza Hierrezuelo, 2013).

Se reconocen las contribuciones a la ciencia de las investigaciones anteriores, donde se desarrollan herramientas para evaluar los riesgos desde diferentes perspectivas, especialidades o sectores. Sin embargo, en la literatura consultada no se reconoce la existencia de estudios que tributen a la gestión de riesgos desde la consultoría propiamente, además, de los procedimientos estudiados solo uno mide el antes y después con respecto a la gestión de riesgo mediante un diagnóstico realizado.

Al mismo tiempo, el anexo 1.3 a), muestra 25 conceptos de lo que se percibe como riesgo. Del análisis se observa la presencia de 10 variables.

¹⁵ Se exponen 155 publicaciones realizadas sobre la temática y el análisis de indicadores bibliométricos para medir los resultados.

¹⁶ Tesis de grado de Andys Eduardo López González dirigida por la autora de esta investigación.

¹⁷ Tesis de grado de Ariagna González López dirigida por la autora de esta investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

Las cuatro variables con más representatividad que caracterizan al concepto son:

- Variable (Ppc). Los riesgos son definidos en términos de probabilidad, posibilidad o contingencia, el 80 % de los autores coinciden con este criterio.
- Variable (P). El 72 % de los autores perciben el riesgo asociado a la ocurrencia de pérdidas, fracaso, desviación, impactos o situaciones negativas.
- Variable (Ce). Variable abordada por el 60 % de los autores, que admiten que el riesgo entraña en sí mismo una consecuencia o efecto sobre los objetivos, que puede ser perjudicial.
- Variable (O). Los riesgos influyen en el cumplimiento de los objetivos, impacto que puede ser negativo o positivo, presente en el 56 % de las enunciaciones.

Las seis variables restantes, tienen una presencia menor en los conceptos.

Así mismo, los autores con mayor número de variables en los conceptos mostrados son Pérez Barnet (2014), con siete variables (70 %); García Hanson & Salazar Escobar (2005), Koprinarov (2005), Arias Pérez (2014) y Soler González et al. (2018), con seis variables para un 60 %; así como Hillson (2001), Suárez Suárez (2003), Enamorado Moya (2010), Departamento Administrativo de la Función Pública (2011), EGASA (2014), ONN (2015d) y Empresa de Servicios Públicos, (2016), con 5 variables que representa el 50 %.

Del análisis se concluye que la mayoría de los autores consideran el lado negativo del riesgo en calidad de amenaza o peligro. Solo el 20 % evalúa las oportunidades que trae aparejado el riesgo. A partir de estas características, el riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento indeseado o suceso potencial, producto de situaciones de incertidumbre, que como consecuencia provoque pérdidas u oportunidades de beneficios, que deben ser minimizadas o aprovechadas, indistintamente, con el empleo de acciones expeditas para contribuir al cumplimiento de los objetivos.

Simultáneamente, en el anexo 1.3 b), se ofrecen 26 definiciones de gestión de riesgo, donde se distingue la presencia de 11 variables. Se aprecian cuatro variables con mayor frecuencia de manejo y aspectos relevantes como:

- Variable (6). Apropia para enfrentar cualquier evento negativo que pueda afectar a la organización, es utilizada por 17 autores, de 26, para un 65 %.
- Variable (4). Entendida como la implementación de acciones destinadas al control y seguimiento de los riesgos, es utilizada por 16 autores, para un 62 %.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

➤ Variable (2). Proceso que entraña la participación de la alta dirección de la entidad, manejada por 15 autores, con un 58 %.

➤ Variable (8). Manejo acertado del riesgo que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, variable esgrimida por 13 autores y representa el 50 %.

Las variables menos frecuentadas por los autores son la 9, 11, 5, 10, 1, 7 y 3, con una representatividad que oscila entre el 12 y 42 %. Así también, se observa que entre los autores que agrupan mayor número de variables se encuentran (Pérez Barnet, 2014) con nueve variables de las 11 estudiadas; mientras, (Bolaño Rodríguez, 2014); (Melo Crespo, 2015) y (Empresa de Servicios Públicos, 2016), agrupan seis variables cada uno, elementos que tributan a la elaboración de un concepto más amplio.

En referencia, la gestión de riesgo es un proceso que se integra a la estrategia y cultura organizacional, tributa al cumplimiento de la misión, visión, los valores y por consiguiente a la obtención de mejores resultados económicos (Guerrero Aguiar et al., 2016). Comprende un conjunto de políticas de trabajo que desarrolla la alta dirección encaminadas al control y seguimiento de los riesgos. Permite enfrentar eventos negativos y aprovechar las oportunidades que generan valor para contribuir a la consecución de las metas y la toma de decisiones. En este contexto, se detectan dificultades en la implementación de la gestión de riesgos, evidenciado a través de auditorías financieras o de control interno, que reciben las empresas de organismos institucionales, fundamentalmente de la Contraloría General de la República.

Para responder proactivamente ante esta situación, Audita S.A. brinda este tipo de servicio con regularidad. Acompaña al cliente a: identificar los riesgos existentes en los procesos; crear mecanismos de detección; diseñar el plan de prevención e implementarlo de forma eficaz. Así también, brinda la asistencia de una herramienta informática que contribuye al manejo de los riesgos más significativos, ahorra tiempo y recursos asociados a la gestión.

1.4.1 Marco legal de la gestión de riesgo

La gestión de riesgo a nivel internacional, es normalizada con el uso de diferentes directrices para instituir políticas en la manera de hacer, se expresan en: la norma australiana AS/NZS 4360 (Asociación Australiana y Neozelandeza de Normalización, 1999); la gestión integrada de riesgos corporativos con el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004); la norma española ISO 31000. Gestión de Riesgos: Directrices (AENOR, 2018b) y la Norma Internacional ISO 31000. Gestión del riesgo-Directrices (traducción oficial). 2da Edición (International Standard Organization, 2018).

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

Por otra parte, desde el año 2006, el Comité de Normas Británicas apuesta por la integración de los sistemas de gestión y más recientemente, la PAS 99:2012 apunta, que el núcleo de las normas de los sistemas de gestión es el enfoque basado en el riesgo. La evaluación de los riesgos es la principal fuerza de los sistemas de gestión existentes (BSI British Standards, 2012).

De igual forma, la gestión de riesgo en Cuba, transita por momentos importantes como:

➤ En el año 1963, se crea la Empresa de Seguros Internacionales (ESICUBA), para brindar servicios de cobertura de seguros a los riesgos asociados al transporte de cargas del comercio exterior, naves, aeronaves, la responsabilidad civil de operación y propiedades en el extranjero (Escuela Cubana de Seguro, 1998).

➤ En el año 1966, se promulga la Ley de Defensa Civil, para proteger al país contra desastres y eventos meteorológicos.

➤ En el año 1977 se aprueba la Ley no. 13 de protección e higiene del trabajo, que garantiza condiciones laborales seguras y adecuadas, la prevención de accidentes y enfermedades profesionales (ANPP, 1977), derogada por el actual código del trabajo, Ley no. 116 (ANPP, 2013).

➤ En el año 1978, se crea la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN), para cubrir los riesgos de productores privados, cooperativos y asociados a los vehículos automotores privados (Escuela Cubana de Seguro, 1998). Asume posteriormente los riesgos del seguro de vida.

La gestión de riesgo se sustenta en diferentes resoluciones y normas. Las características más relevantes de la evolución del marco legal cubano en cuanto a: organización emisora, alcance y, descripción, se resumen en el cuadro 1.3.

Se manifiesta la instrumentación de patrones para dictar pautas en el manejo de los riesgos. Las normas cubanas emitidas por la Oficina Nacional de Normalización, poseen limitaciones para su implementación. Dado su carácter de no obligatoriedad, la mayoría de las empresas no la emplean como referente para la gestión. De igual forma, la resolución no.60 es una normativa que data del año 2011 y no esta atemperada a las normas cubanas que rigen la gestión de riesgo en la actualidad.

Bajo este amplio marco normativo, resulta conveniente la armonización de las normas existentes, utilizar el enfoque por procesos, homogeneizar la terminología y el quehacer práctico, para trabajar sobre la base de la gestión integrada de riesgos (Guerrero Aguiar, Medina León & Nogueira Rivera, 2019), como buena práctica, a fin de lograr una generalización en su tratamiento,

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

disminución de los costos y maximización de beneficios (Guerrero Aguiar, Nogueira Rivera, Medina León, & Morales Rumbaut, 2017), con su consecuente aporte de valor.

Cuadro 1.3. Marco legal de la gestión de riesgos en Cuba.

Norma/resolución	Organización emisora	Alcance	Descripción
NC ISO 22000 (ONN, 2005b)	Oficina Nacional de Normalización	A todas las entidades del país	Trata los riesgos relacionados con la inocuidad de los alimentos
NC ISO/IEC 27001 (ONN, 2007)	Oficina Nacional de Normalización	A todas las entidades del país	Trata los riesgos de seguridad de la información
Resolución No. 127 (MIC, 2007)	Ministerio de la Informática y las Comunicaciones	Empresas de todo tipo radicadas en el país	Aprueba el Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información
NC-ISO/IEC/GUÍA 73 (ONN, 2009)	Oficina Nacional de Normalización	A los redactores de normas	Gestión de riesgo - vocabulario – directrices para la utilización en las normas cubanas
Resolución No. 60 (CGR, 2011)	Ministerio de Finanzas y Precios	A todas las entidades del país	Sobre control interno, utilizada en la gestión de riesgos empresariales
NC ISO 9001 (ONN, 2015a)	Oficina Nacional de Normalización	A todas las entidades del país	Gestión de calidad, enfatiza en la gestión por proceso con un marcado enfoque basado en el riesgo
NC ISO 14001 (ONN, 2015b)	Oficina Nacional de Normalización	A todas las entidades del país	Tributa a la gestión de riesgo y oportunidades relativas al medioambiente
NC ISO IEC 31010 (ONN, 2015e)	Oficina Nacional de Normalización	A todas las entidades del país	Directrices para la selección y aplicación de técnicas sistemáticas para la apreciación del riesgo
NC ISO 31000 (ONN, 2018)	Oficina Nacional de Normalización	A todas las entidades del país	Instituye el marco de trabajo para la gestión de riesgos empresariales, modifica los principios de su gestión
NC ISO 45001 (ONN, 2018)	Oficina Nacional de Normalización	A todas las entidades del país	Trata los riesgo de seguridad y salud del trabajo

Por consiguiente, se plantea que manejar correctamente los riesgos es una cultura que involucra a toda la entidad, el hecho de tener un esquema gerencial basado en el manejo del riesgo permite pensar estratégicamente y actuar a tiempo (Estupiñán Gaitán, 2011).

La gestión de riesgo es utilizada para dar continuidad al negocio y asegurar la permanencia en el mercado (Martínez Hernández & Blanco Dopico, 2017); al establecer buenas prácticas para robustecer el control interno, toda vez que se demanda el compromiso de los directivos y la toma de conciencia de la organización con la gestión del riesgo.

1.4.2 Estudio de procedimientos de gestión de riesgo

En la literatura concurren diversos enfoques para desarrollar la gestión de riesgos, lo que revela su prioridad y se manifiesta en estudios precedentes. En su investigación Bolaño Rodríguez (2014) realiza un análisis crítico a 26 procedimientos de riesgos, muestra la necesidad de desarrollar la administración del riesgo de forma integrada, con enfoque estratégico y de procesos, para apoyar la toma de decisiones. En este orden de ideas, se realiza un estudio de 46 procedimientos de

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

gestión de riesgos para determinar las etapas que utilizan los distintos autores. Tres de ellos no reflejan etapas o pasos a seguir. Se identifican 34 etapas que se estudian mediante el análisis clúster. En el anexo 1.4 a) se muestra el análisis de las etapas y el dendrograma que se obtiene. En el dendrograma de las etapas, se forman dos grupos: Grupo I concentra 26 etapas, agrupa a 21 procedimientos y representa el 76 %, las etapas tienen presencia entre uno y cuatro autores como máximo, por lo que este grupo se considera insignificante; grupo II es el más significativo. Contiene solo ocho etapas (24 %), pero son manejadas por los 43 autores, para un 100 %.

Las etapas identificadas resultan: establecer el contexto (31 autores, 72.1 %); identificar riesgos (30 autores, 69.8 %); analizar riesgos (24 autores, 55.8 %); evaluar riesgos (30 autores, 69.8 %); tratar riesgos (23 autores, 53.5 %); monitorear y supervisar (29 autores, 67.4 %); comunicar y consultar (14 autores, 32.6 %) y actividades de control (15 autores, 34.9 %). Como resultado se destacan ocho como las más representativas. Elementos que se resumen en la tabla 1.3.

Con la ayuda del grupo de expertos se contrastan y reagrupan las etapas con mayor presencia de aparición, acorde a las exigencias de las normas cubanas ISO, expuestas en el epígrafe 1.4.1. Se determina la coincidencia de los expertos al considerar cinco etapas fundamentales: 1) establecimiento del contexto; 2) apreciación (identificar, analizar, evaluar); 3) tratamiento; 4) seguimiento y revisión del riesgo (monitorear y supervisar) y; 5) comunicación y consulta.

Adicionalmente, en los 46 procedimientos se analizan las variables utilizadas por los autores para definir sus modelos (anexo 1.4 b). El análisis se realiza con la matriz binaria declarada anteriormente y el análisis clúster. Se detecta la presencia de ocho variables. En el dendrograma de variables se observa que a una distancia de nueve se forman tres grupos.

Del análisis se concluye: grupo I: la intención de gestionar los riesgos por procesos en 43 procedimientos (93.5 %); es la base para la toma de decisiones, 40 procedimientos (87.0 %); presentan procedimientos o metodologías para gestionar los riesgos, 43 procedimientos (93 %); involucran a las personas en la identificación de riesgos, 44 procedimientos (95.7 %), grupo II: comunican información a las partes interesadas, 38 procedimientos (82.6 %); proceso que atañe a la dirección, 41 procedimientos (89.1 %), grupo III: vinculan la gestión de riesgos a la estrategia organizacional, 41 procedimientos (89.1 %); y conciben la mejora continua, 39 procedimientos (84.8 %), conforme a lo expresado en la tabla 1.4. Como se observa, las ocho variables son representativas, poseen una presencia importante dentro de cada grupo. En consecuencia, se considera necesaria la inclusión de las variables y etapas más representativas en la propuesta de procedimiento de gestión de riesgo a diseñar para Audita S.A.

Tabla 1.3. Análisis por grupos de las 34 etapas presentes en los 43 procedimientos.

Grupos	Cantidad de Autores	Porcentaje	Variables presentes	Porcentaje	Autores más representados	
1	21	49	26	76	(Martínez García, 2009), (García González, 2014), (Castilla Zaldivar, 2014)	
2	43	100	8	24	(Australian & New Zealand Standard, 2004), (Blanco Campins, 2007), (AENOR, 2018b), (Estupiñán Gaitán, 2011), (ONN, 2015d), (Empresa de Servicios Públicos, 2016), (Invima, 2017) y (Department of Education & Training, 2017)	
Total	43	100	34	100		
Etapas II grupo (más representativo)					Cantidad de autores	% que representa
Establecer el contexto					31	72.1
Identificar riesgos					30	69.8
Analizar riesgos					24	55.8
Evaluar riesgos					30	69.8
Tratar riesgos					23	53.5
Monitorear y revisar					29	67.4
Comunicar y consultar					14	32.6
Actividades de control					15	34.9

Tabla 1.4. Análisis por grupos de las ocho variables presentes en los 46 procedimientos estudiados.

Grupo/Variables	Grupo I		Grupo II		Grupo III		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Gestión de riesgos por procesos	43	93,5					43	93,5
Vinculada a la estrategia					41	89,1	41	89,1
Base para la toma de decisiones	40	87,0					40	87,0
Concibe la mejora continua					39	84,8	39	84,8
Presenta procedimiento o metodología	43	93,5					43	93,5
Involucra a todas las personas	44	95,7					44	95,7
Comunica información a las partes interesadas			38	82,6			38	82,6
Proceso dirigido por la dirección			41	89,1			41	89,1
Total	46	100	46	100	46	100	46	100

1.4.3 Los sistemas de información. Una herramienta de soporte a la gestión de riesgo

Los sistemas de información procesan datos, los convierten en información para esclarecer a los gerentes en las decisiones que deben tomar (Juran & Godfrey, 1998). Constituyen un componente tecnológico que permite a las personas agilizar el trabajo, comunicarse, acceder a información nueva y organizada (Mas Machuca, 2008). Posibilitan la gestión de la información, dispersa y no organizada, que frena la gestión efectiva y proactiva del conocimiento (Medina Nogueira, 2016).

La gestión empresarial se torna compleja sin la ayuda de los sistemas de información, como herramientas de procesamiento de datos. Como herramienta se considera todo utensilio mental utilizado para realizar una tarea, (Senge et al., 1999) que genera información útil y se aprovecha posteriormente para tomar decisiones.

La información es un activo importante, su procesamiento, a través de los sistemas de información, permite apoyar el proceso de toma de decisiones y minimizar el riesgo de cometer errores (Comas Rodríguez, 2013). En consecuencia, las empresas demandan sistemas que propicien información precisa y pertinente¹⁸, que para los decisores resulta un instrumento de dirección que viabiliza el trabajo y el ahorro de recursos.

En este orden de pensamiento, los sistemas de información sirven de soporte para el control de gestión, permiten el análisis y evaluación de la información para la selección de alternativas (Tundidor Montes de Oca, Nogueira Rivera, & Medina León, 2018). Múltiples son las herramientas propuestas por diversos autores, con miras a potenciar la gestión de la información y la toma de decisiones, al respecto se enuncian algunos precedentes que resaltan la importancia del tema en cuanto a:

➤ Control de gestión: herramienta en Excel para el cálculo de indicadores del cuadro de mando integral (Nogueira Rivera, 2002); sistema de información para la gestión de la información en la cadena de suministros (Pérez Campaña, 2005); software GECAS v.3.0. para gestionar indicadores del cuadro de mando integral (Comas Rodríguez, 2013); herramienta informática Pentaho BI Suite para gestionar el cuadro de mando integral (Espino Valdés, 2014); procedimiento general de diseño de los sistemas informativos, para potenciar el control de gestión en las empresas del sector de la construcción (Tundidor Montes de Oca, 2018); software para gestionar la información relativa al plan estratégico apoyado en el uso de patrones (Blanco González, 2018).

➤ Gestión de inventarios: sistema de información para el manejo de las actividades logísticas (Ortiz Torres, 2004); sistema de información para la gestión colaborativa del flujo logístico (Acevedo Urquiaga, 2013).

¹⁸ Información adecuada, actual, puntual, original, válida, exacta, profunda y exhaustiva.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

➤ Realización del diagnóstico: sistema automatizado como apoyo al modelo de consultoría (González Farías, 2007).

➤ Evaluación de riesgos: sistema de información SIPERI, para conocer el grado de cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial (Manduca Alvarado, 2008).

En referencia, ante la necesidad de brindar apoyo a la implementación de la gestión de riesgos con base en el soporte legal vigente se demanda la tenencia de un mecanismo de soporte electrónico que facilite su gestión efectiva. Además, en la revisión realizada a la bibliografía, se evidencia la necesidad de integrar los criterios establecidos en las normas cubanas anteriormente mencionadas y los requerimientos de la Resolución no. 60/11 CGR (Guerrero Aguiar, Medina León & Nogueira Rivera, 2019).

Con esta finalidad, se propone insertar la herramienta informática denominada XGER, como soporte, que ayuda a simplificar el proceso de implementación de gestión de riesgos, resultado del trabajo conjunto y la experiencia práctica de los consultores de Audita S.A, en su versión 1.8, rediseñada con la colaboración de la Universidad de Cienfuegos.

Certificada y registrada por el Ministerio de las Comunicaciones desde el 2015, aplicación web, basada en Yii con SQL server 2008, cliente servidor, multiplataforma y multiusuario, de fácil utilización y aplicación que corre en los navegadores web Opera, Google Chrome y Mozilla Firefox. Herramienta que se integra como contribución a la gestión efectiva de los riesgos.

Entre las principales bondades de la herramienta XGER se encuentran:

➤ Aplicación multiplataforma y multientidad, que permite su instalación en los sistemas operativos Windows o Linux, además de crear varias entidades con sus dependencias en diferentes contextos.

➤ Asignación de roles por usuario para la seguridad y compartimentación de la información.

➤ Posibilidad de clasificar la información por procesos, actividades o áreas.

➤ Posibilidad de seleccionar o crear las escalas de probabilidad y consecuencias del riesgo.

➤ Posibilidad de identificar los riesgos de la organización y de evaluar los más relevantes.

➤ Determinar los objetivos de control, las causas de ocurrencia, los responsables de controlar el riesgo y las medidas para tratarlos.

➤ Posibilidad de ordenar los riesgos evaluados de acuerdo a su nivel de importancia.

➤ Generar el plan de prevención de riesgos y otros reportes de interés graficados.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA CONFECCIÓN DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A.

- Supervisar las medidas previstas en el plan de prevención de riesgos.
- Generar avisos o alertas que facilitan el trabajo.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo I

A partir de la revisión bibliográfica, del estado del arte y de la práctica sobre el tema objeto de estudio teórico que se resume en esta Tesis Doctoral, se concluye que:

1. En el contexto nacional e internacional la consultoría organizacional muestra una demanda sostenida en el tiempo. Proceso que difunde experiencias, conocimientos, habilidades y aptitudes, que propicia la generación del nuevo conocimiento y la transferencia de tecnologías al cliente para identificar problemas, diseñar e implementar soluciones pertinentes para alcanzar el cambio deseado.
2. Del análisis realizado a 21 instrumentos de consultoría y como resultado del trabajo de los expertos al contrastar las 14 variables encontradas en los instrumentos estudiados, con el diagrama de consultoría de Audita S.A., se recomienda la inclusión de las variables enfoque a proceso, mejora, cambio organizacional, capacitación y entorno, reconocidas entre las más representativas, además de incorporar las variables retroalimentación y responsabilidad social empresarial, elementos que sirven de referente para el diseño del instrumento metodológico de consultoría que se propone en el capítulo II.
3. Se identifican como brechas de los modelos y procedimientos de consultoría estudiados las siguientes: están ajustados a las necesidades y características del entorno para el cual fueron creados, escasa presencia de los lineamientos sobre el marco legal cubano e insuficiente alineamiento de los elementos de responsabilidad social con la consultoría, lo que realza la necesidad de diseñar un proceder para formalizar el proceso de consultoría organizacional en Audita S.A.
4. La consultoría de gestión de riesgo constituye un servicio importante en Audita S.A., dado que tiene una alta demanda, se ampara en un marco legal de obligatorio cumplimiento, es objeto de auditoría por parte de los organismos competentes y la empresa consultora posee experiencias de buenas prácticas aplicadas que pueden ser generalizadas. A tal efecto, se revisan 43 procedimientos y conceptos con la finalidad de diseñar un procedimiento de apoyo a la legislación, que integre herramientas y contribuya a gestionar la información mediante la herramienta informática XGER.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A.

2.1 Modelo conceptual de consultoría organizacional. Concepción teórica y metodológica

En el presente capítulo se fundamenta un instrumento metodológico para desarrollar el proceso de consultoría organizacional. Responde a la escasez de herramientas de la empresa consultora Audita S.A. En su construcción, se tienen como referentes la asimilación e integración de los contenidos teóricos expuestos en el capítulo I, los resultados del análisis de 21 instrumentos de consultoría precedentes y la experiencia teórico-práctica acumulada por los consultores.

El modelo conceptual resultado de esta investigación se sustenta en el enfoque de procesos (la consultoría opera sobre los problemas que existen en los procesos; el enfoque al cliente (el consultor orienta su trabajo a la identificación y solución de los problemas del cliente y; el enfoque de mejora continua (se requiere de una constante retroalimentación para la implementación de acciones de mejora de forma proactiva).

La estructura del modelo conceptual que se propone (figura 2.1), tiene como **objetivo** ofrecer a los

consultores de Audita S.A. una guía para formalizar la consultoría organizacional que establezca una manera de hacer en los consultores, que permita la introducción de acciones de mejora continua al proceso y la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes. La propuesta se caracteriza por estar sujeta a la observancia constante del entorno

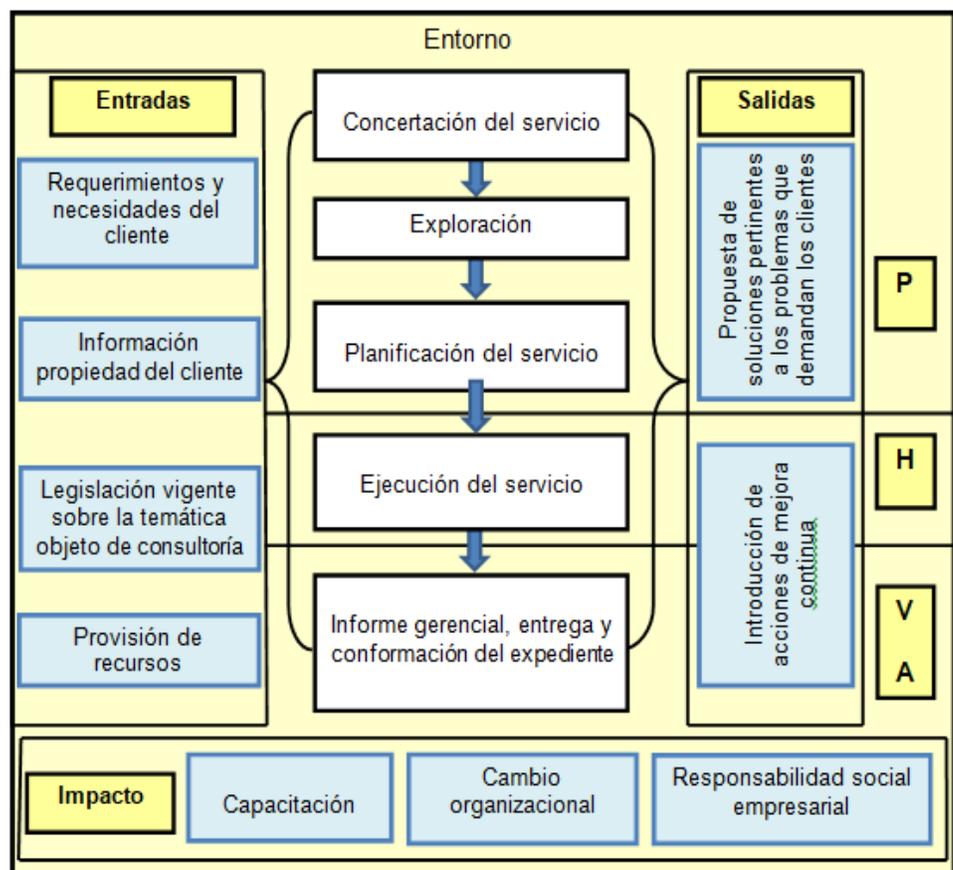


Figura No. 2.1. Modelo conceptual de consultoría organizacional.

en el que se desenvuelve la empresa, por cuanto debe mantenerse alerta a cualquier cambio que

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

ocurra o pueda ocurrir e incida en su funcionamiento, para tomar las medidas que correspondan. Asimismo, aprovechar y sistematizar las buenas prácticas existentes en la empresa consultora.

La **premisa y estrategia de comprobación** del modelo conceptual se aprecian en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Premisa requerida para la aplicación del modelo.

Premisa	Medio de comprobación
1. Autorización de la máxima dirección para ejecutar el proceso de consultoría	1.1 Comprobar que el contrato del servicio se encuentre firmado por las partes y vigente. 1.2 Confirmar la entrega de la carta de presentación al máximo representante de la entidad cliente.

Principios del modelo conceptual

➤ Participativo: Durante todo el proceso consultivo se trabaja en equipo, se genera cohesión entre sus miembros, se involucran consultor-cliente en la aplicación de técnicas y herramientas. El consultor propone soluciones y el cliente las evalúa.

➤ Creatividad: En la relación cliente consultor se establece un ambiente de colaboración que favorece la propuesta de nuevas soluciones a partir de informaciones ya conocidas, el hallazgo de nuevos problemas y la selección de la mejor alternativa de solución.

➤ Consistencia lógica: Se evidencia en la conformación secuencial de los elementos que integran el modelo conceptual y su interrelación, es coherente con la lógica de ejecución del proceso consultivo.

Características del modelo conceptual

➤ Formativo: Instruye a las personas mediante la formación - acción, se aplican acciones de capacitación, según las necesidades, para proveer de habilidades a los equipos de trabajo.

➤ Flexible: Puede ser adaptado a los cambios del entorno y a la realidad de la empresa cliente, mediante el empleo de las herramientas más acertadas.

➤ Promotor de la mejora continua: Se materializa en la solución de problemas centrados en el mejoramiento continuo, a partir de la retroalimentación al sistema que permite realizar los ajustes necesarios al proceso.

➤ Pertinencia: Dado por la posibilidad de ser aplicado total o parcialmente según los intereses de la organización.

El modelo conceptual considera cuatro variables de entrada: requerimientos y necesidades del cliente; información propiedad del cliente; legislación vigente sobre el tema objeto de consultoría y provisión de recursos. Elementos necesarios para conocer y comprender al cliente. La transformación viene dada por las fases para desarrollar el proceso de consultoría: 1) concertación del servicio; 2) exploración del servicio; 3) planificación del servicio; 4) ejecución del servicio; 5) informe gerencial, entrega y conformación del expediente, que se operacionalizan por medio del

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

procedimiento general de consultoría (Guerrero Aguiar, Medina León, Nogueira Rivera, & Soler González, 2019).

Las variables de salida son: introducción de acciones de mejora continua al proceso de consultoría y propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes. En su concepción combina tres variables de impacto: capacitación, cambio organizacional y responsabilidad social empresarial, que inciden en la entidad cliente de la forma siguiente:

- Capacitación, con acciones formativas para directivos y miembros de la organización, que permitan apropiarse de la teoría, marco legal, técnicas, herramientas e involucrarse en el proceso para aprender a identificar y resolver sus propios problemas.
- Cambio organizacional, con el arribo al estado deseado, a mediano o largo plazo, luego de haber aplicado las acciones recomendadas por el consultor.
- Responsabilidad social empresarial, expresada en la contribución al comportamiento ético responsable ante la sociedad a partir de la aplicación de estrategias y buenas prácticas de gestión empresarial para contribuir a la mejora económica, ambiental y social.

2.2 Descripción del procedimiento general de consultoría organizacional

Derivado del modelo conceptual, se concibe el procedimiento general, que contempla la retroalimentación del sistema, donde, a partir de las experiencias prácticas adquiridas (aciertos y desaciertos), durante la ejecución de la consultoría, se aplican mejoras y se incorpora valor a los nuevos servicios. Adicionalmente, en el anexo 2.1 se muestra la articulación de cada fase y etapas del procedimiento con los elementos establecidos en el marco legal vigente.

El procedimiento general es la concreción del modelo conceptual, puede ser utilizado en cualquier tipo de consultoría y considera para su concepción las cinco fases mencionadas con anterioridad y 13 etapas, (Guerrero Aguiar, Medina León, & Nogueira Rivera, 2018). En su estructura incluye tres procedimientos específicos, que permiten que la consultoría actúe como caja de herramientas que se ajusta a las exigencias y demandas de las empresas que solicitan el servicio.

En la figura 2.2, se muestra el procedimiento general y se describe a continuación:

Fase I. Concertación del servicio

Objetivo: Establecer las condiciones necesarias para desarrollar el servicio de consultoría.

Etapas 1. Preparación inicial

Paso 1. Listar clientes fidelizados y potenciales

➤ Se identifican todos los clientes con el objetivo de mantener la prestación de servicios e incorporar nuevos clientes para asegurar la cartera de negocios de la empresa consultora.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

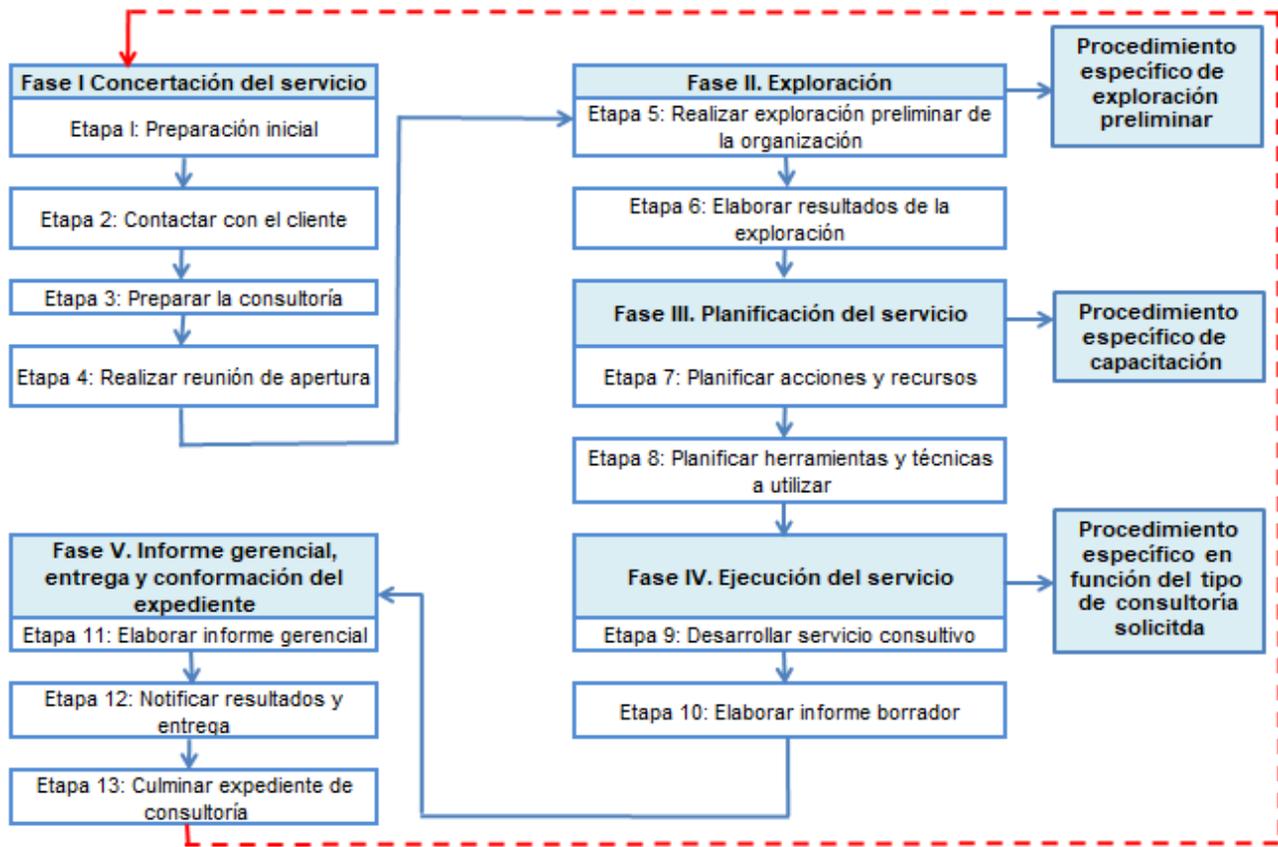


Figura 2.2. Procedimiento general para desarrollar la consultoría organizacional en Audita S.A.

- El cliente puede presentar la solicitud directamente a la entidad consultora, motivado por la necesidad de recibir ayuda para enfrentar determinado problema. La solicitud es aceptada o no de acuerdo a las capacidades de la empresa consultora.
- La empresa consultora puede promocionar sus servicios para ampliar su clientela. El cliente, en función de sus necesidades, acepta o rechaza la oferta.

Paso 2. Complementar la ficha del cliente

- De ser un cliente nuevo, se le abre una ficha con sus generales, si es un cliente fidelizado, se revisa la ficha y en caso necesario se actualiza e incorpora a la base de datos de la empresa consultora.
- Se le comunica al cliente la aceptación o rechazo de la solicitud del servicio, por vía presencial, telefónica o por correo y los motivos que respaldan esta decisión.
- La empresa consultora promociona sus servicios mediante la entrega de plegables y vías de contacto para futuros trabajos.

Etapa 2. Contactar con el cliente

Paso 1. Establecer acuerdos de carácter general para las partes

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

➤ Se realiza un intercambio con el máximo directivo y el cliente contacto. En este encuentro deben estar presentes, además, otros miembros del consejo de dirección que considere el cliente, es el marco propicio para presentar la parte consultora a los miembros del equipo de cambio. Se identifica el problema que se necesita resolver, se fija el alcance de la consultoría, se conoce el estado deseado al que aspira el cliente, el tiempo aproximado de duración del servicio; así como el costo y formas de pago. En base al punto anterior el cliente y el consultor se ponen de acuerdo en las cláusulas fundamentales del contrato.

Paso 2. Formalizar contrato entre las partes

- La empresa consultora elabora el contrato para desarrollar el servicio de consultoría.
- Se gestiona la firma del contrato. El servicio comienza posterior a su firma.
- El consultor verifica en el domicilio del cliente que existan las condiciones y recursos necesarios para realizar el servicio.

Etapas 3. Preparar la consultoría

Paso 1. Conformar el equipo de trabajo del consultor

- El gerente de la parte consultora selecciona el equipo de trabajo, en función del tipo de servicio que se solicita y las competencias del consultor. Designa al jefe de grupo¹⁹ y al supervisor²⁰.

Paso 2. Preparar documentación para presentar el servicio al cliente

- Se elaboran: carta de presentación, orden de trabajo, plan de trabajo general y programa de consultoría. La propuesta de documentación se muestra en los cuadros 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5.

Paso 3. Colocar documentos relativos a las etapas uno, dos y tres para su revisión

- Se ubican los documentos en la carpeta asignada al servicio a medida que se terminan, a fin de que el supervisor tenga acceso a la información para revisarla.

Etapas 4. Realizar reunión de apertura

Paso 1. Desarrollar reunión de iniciación del servicio

- La reunión de apertura tiene lugar en el domicilio del cliente, participan los directivos de mayor rango de la empresa cliente y las personas involucradas con el problema. Se presentan al cliente los miembros del equipo consultor designado para realizar la consultoría.
- Se presenta al cliente: el programa de consultoría y el plan de trabajo general, para su aprobación y conocimiento.

¹⁹ Consultor de mayor rango dentro del equipo consultor

²⁰ Persona que acompaña al consultor en la revisión del servicio para controlar su calidad

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

Cuadro 2.2. Carta de presentación.

Lugar, fecha.

A: Sr _____ Empresa _____

Por este medio le presentamos a los consultores actuantes: _____, Jefe de Grupo y _____; Supervisor.

Los que realizarán el servicio de _____, según contrato _____, formalizado entre las partes.

Para la ejecución de este servicio le agradeceríamos garantice a los consultores las condiciones necesarias y nos haga saber su criterio acerca del trabajo que desempeñen.

Atentamente, _____ Firma: _____

Cuadro 2.3. Orden de trabajo.

Orden Nro.	Fecha de emisión:	Contrato:
Generales de la entidad		
Entidad:	Subordinada a:	
Dirección:		
Tipo de consultoría:		
Objetivo:		
Consultores o especialistas actuantes:		
Fecha de inicio:	Fecha de cierre:	

Cuadro 2.4. Plan de trabajo general de consultoría.

Orden de Trabajo: _____ Entidad: _____

Asesores Actuantes:	

Objetivos y actividades, distribución del trabajo y tiempo asignado.

No.	Consultor	Actividades a realizar	Plan		Real	
			Fecha inicio	Fecha final	Fecha inicio	Fecha final
1						
2						
TOTAL						

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

Cuadro 2.5. Programa de consultoría.

Cliente	
Tipo de Consultoría:	
Actividad fundamental	
Actividades a desarrollar con el cliente	
Exploración:	
Ejecución del servicio:	
Técnicas y herramientas:	
Documentos a revisar:	
Riesgos	
Efectos	
Elaborado por:	Revisado por:

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

Paso 2. Solicitar documentación para realizar la exploración de la entidad

- Se solicita al cliente la documentación para comprender el funcionamiento de la entidad.
- Se le comunica al cliente la fecha oficial de entrada de la empresa consultora a la entidad.

Fase II. Exploración

Objetivo: Familiarizar al consultor con la organización cliente.

➤ Etapa 5. Realizar exploración preliminar de la organización

Comprender la organización es importante para determinar la solución al problema. Es un proceso analítico que permite interpretar los resultados obtenidos y trazar nuevos objetivos (Guerrero Aguiar, Fraga Domínguez, Nogueira Rivera, Medina León, & Morales Rumbaut, 2016).

La documentación que se utilice se considera propiedad del cliente. Se debe preservar su confidencialidad e integridad. Igualmente, la información obtenida de los miembros de la organización, debe ser manejada con discreción. En la figura 2.3 se representa el procedimiento específico de exploración preliminar, que se detalla a continuación:

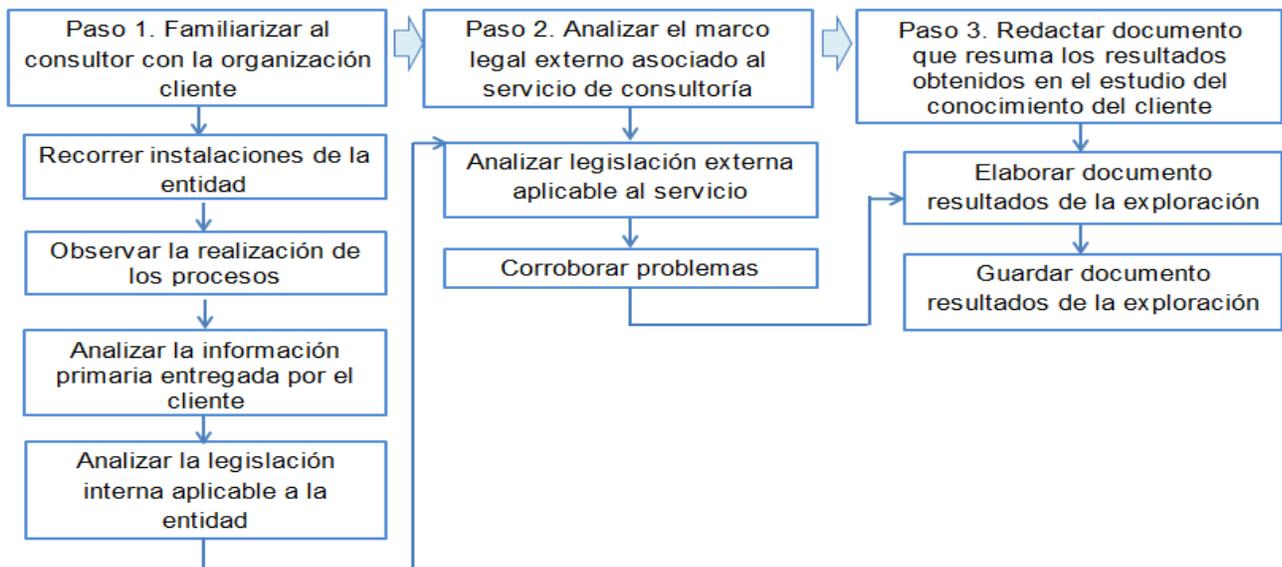


Figura 2.3. Procedimiento específico de exploración preliminar.

Paso 1. Familiarizar al consultor con la organización cliente

- Se realiza un recorrido por las distintas instalaciones, con un miembro de la entidad a fin de conocer las actividades que se realizan, las condiciones de trabajo que existen, la tecnología que utilizan para la producción de bienes o servicios, entre otros aspectos.
- El consultor debe conocer cómo funciona cada proceso y las instrucciones de trabajo que existen, para familiarizarse con su desempeño.
- En mesa de trabajo, con el equipo de cambio, el consultor estudia, revisa y actualiza, de ser necesario, la documentación entregada por el cliente. Incluye documentos rectores como: misión,

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

visión, valores, encargo social, estructura organizativa, mapa y fichas de procesos, objetivos estratégicos, verificación del principio de separación de funciones, el análisis de las deficiencias detectadas en auditorías anteriores, entre otros.

➤ Se analiza el marco legal interno de la organización (resoluciones, instrucciones, manuales y procedimientos).

Paso 2. Analizar el marco legal externo asociado al servicio de consultoría

➤ Se analiza la legislación externa (leyes, normas, resoluciones), concernientes a la temática específica del servicio de consultoría solicitado por el cliente, para evitar que la solución del problema se contraponga a cualquier disposición de carácter legal vigente.

➤ Se corroboran los problemas enunciados por el cliente al momento de iniciar la consultoría, descubrir nuevos, no percibidos con anterioridad.

Etapa 6. Elaborar resultados de la Exploración

Paso 1. Redactar documento que resuma los resultados obtenidos en el estudio del conocimiento del cliente

➤ Se elabora el documento resultados de la exploración, con la caracterización del cliente, en atención a la información sugerida en el cuadro 2.6.

➤ Los resultados de la exploración se deben guardar en la carpeta del expediente.

Paso 2. Realizar revisión de los documentos relativos al servicio

➤ El supervisor revisa la documentación existente en el expediente. De donde pueden surgir modificaciones, si se detectan errores.

➤ Elabora programa y acta de supervisión con la calificación obtenida, las deficiencias y las acciones para corregirlas. (cuadros 2.7 y 2.8).

Cuadro 2.6. Resultados de la exploración.

Entidad: _____, subordinada a _____, perteneciente a _____, domicilio legal en _____.
 Dirección electrónica (director): _____, teléfono _____, móvil _____. Dirección electrónica (económico): _____, teléfono _____, móvil _____. Código REEUP: _____. Identificación Tributaria (NIT): _____ Lugar _____. Fecha _____

Relación bancaria	Dirección del banco	No. Cuenta	Moneda
			MN
			CUC

Licencia General para operar en CUC: _____
 Registro de Licencia Comercial en Moneda Nacional: _____
 Centros Contables Subordinados a la Empresa: _____
 Nomenclatura del director general: _____
 Creación de la entidad, misión, visión: _____
 Logotipo de la Empresa _____

Objeto social de la Empresa _____
 Estructura Organizativa _____
 Acciones de control recibidas: _____
 Legislación interna y externa aplicable: _____
 Responsables de procesos: _____
 Mapa de procesos: _____

Otros aspectos que resulten de interés para el servicio:
 Consultor Jefe de Grupo: _____ Supervisor: _____

Cuadro 2.7. Programa de supervisión.

Tipo de consultoría: _____ Orden de trabajo: Empresa: _____		Fecha: _____	
No.	Criterios para la calificación	Puntuación	Evaluación
1	Exploración:		
2	Planificación:		
3	Ejecución:		
4	Informe gerencial, entrega y conformación del expediente:		
5	Otros aspectos supervisados:		
Supervisado por: _____			

Cuadro 2.8. Acta de supervisión.

Empresa: _____ Subordinada: _____		Orden de trabajo: _____	
Fase supervisada:			
Deficiencia Detectada	Acción correctiva	Cumplida	Si No
Recomendaciones:			
Supervisor: _____	Jefe de Grupo: _____	Fecha: _____	

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A

Donde el índice de calidad del servicio equivale a la sumatoria de los puntos obtenidos por etapas (Real), dividido entre la sumatoria de los puntos a evaluar por etapa (Plan) y multiplicado por 100. Los criterios de evaluación son: de 94-100 (muy bien); de 90-93,9 (bien); de 80-89,9 (regular) y menor de 80 (mal).

Paso 3. Realizar modificaciones

- Se ajustan las deficiencias detectadas, a través de la acción correctiva.
- Colocar el programa y el acta de supervisión en el expediente.

Fase III. Planificación del servicio

Objetivo: Disponer de los recursos necesarios para realizar la consultoría en el tiempo que se requiera.

Desde la fase de planificación resulta necesario tener en cuenta los recursos de la capacitación, no obstante, se capacita en cualquier momento del proceso, de acuerdo a la capacidad de aprehensión del cliente. Debe estar orientada a: estudio de alguna normativa; al uso de técnicas y herramientas; a transmitir al cliente como implementar la alternativa de solución del problema. Puede realizarse en forma de taller, entrenamiento, curso, adiestramiento o seminario. En la experiencia práctica de Audita S.A. se utiliza con regularidad el entrenamiento en el puesto de trabajo y el curso. En la figura 2.4 se muestra el procedimiento específico de capacitación.

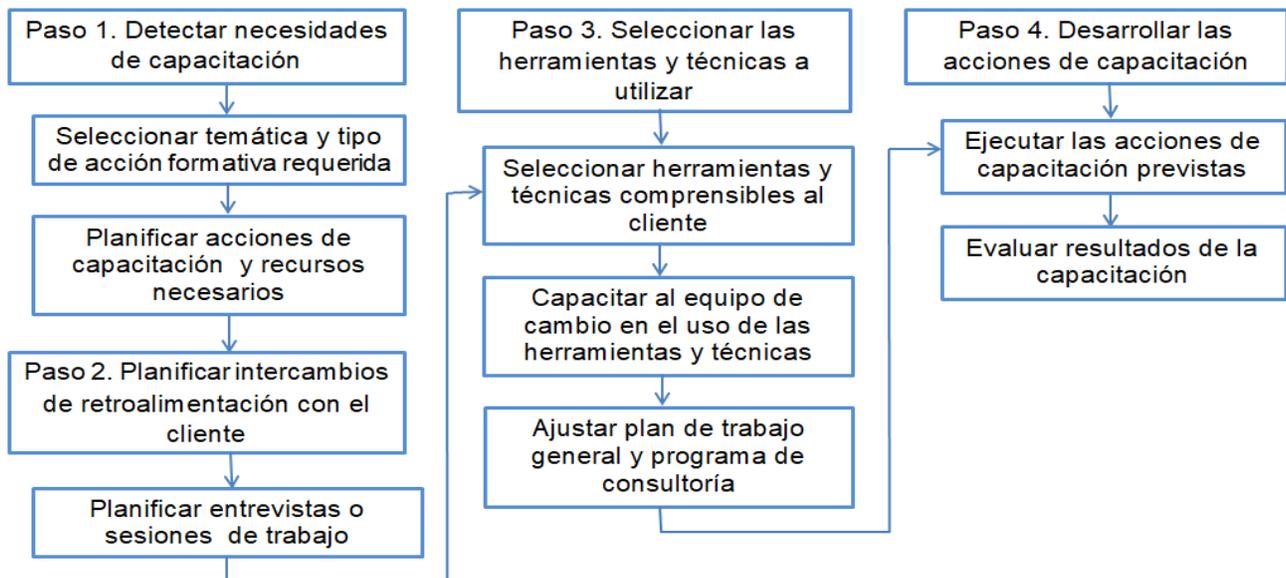


Figura 2.4. Procedimiento específico de capacitación.

Etapa 7. Planificar acciones y recursos

Paso 1. Detectar necesidades de capacitación

- Se deben seleccionar las temáticas en las que el cliente necesita ser capacitado, de acuerdo al tipo de consultoría que se realice.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A

➤ Se planifican las acciones de capacitación y los recursos necesarios. Se elabora el plan de capacitación con la correspondiente asignación de recursos, en base a las necesidades a nivel individual y colectivo. Las acciones de capacitación identificadas en el plan se deben incorporar al plan de trabajo general y al programa de consultoría presentados al cliente con anterioridad, por lo que se ajustan

a medida que avanza el servicio y surgen nuevas necesidades.

Cuadro 2.9. Plan de capacitación

Diagnóstico de necesidades de capacitación individual								
Nombre y Apellidos	Área de trabajo	Cargo / Nivel Escolar	Categoría ocupacional	Acción de Capacitación	Fecha inicio	Fecha fin	Evaluación	Firma trabajador

Necesidad de recursos: Identificar por cada acción de capacitación

Elaborado por:

Aprobado por:

Se sugiere utilizar la estructura expuesta en el cuadro 2.9.

Paso 2. Planificar intercambios de retroalimentación con el cliente

➤ Se deben planificar entrevistas o sesiones de trabajo para propiciar: a) el proceso de formación, en cuanto al diagnóstico de necesidades, b) la búsqueda y selección de alternativas de solución a los problemas, en atención a la propuesta del cuadro 2.10.

Cuadro 2.10. Entrevista o sesión de trabajo.

Entrevista o sesión de trabajo	Fecha	Lugar	Hora

Objetivo:

Participantes:

Elaborador por:

Etapa 8. Planificar herramientas y técnicas a utilizar

Paso 1. Seleccionar las herramientas y técnicas a utilizar

➤ Se deben elegir las herramientas y técnicas que más se ajusten a la entidad demandante, acorde a su experiencia, problema, cultura sobre el uso de herramientas y capacidad de utilizarlas después de haber terminado la consultoría. En referencia, sobre la base de la experiencia práctica de Audita S.A., para contribuir a la capacitación de los consultores y con el apoyo del grupo de expertos, se propone una caja de herramientas para asistir el proceso consultivo y solucionar los problemas empresariales (cuadro 2.11).

➤ El consultor es libre de seleccionar las que considere apropiadas a cada situación e incorporar otras que le resulten efectivas.

➤ Se debe capacitar al equipo de cambio en el uso de las herramientas y técnicas seleccionadas para incorporar nuevas formas de diagnosticar problemas y distinguir el momento adecuado para utilizarlas en la obtención de los resultados esperados.

➤ Se debe ajustar el plan de trabajo general y el programa de consultoría para insertar las herramientas y técnicas seleccionadas para el desarrollo del servicio.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

Cuadro 2.11. Caja de herramientas para apoyar los servicios consultivos.

Herramientas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Trabajo en grupo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Tormenta de ideas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Matriz de impactos cruzados			x	x											B
Hoja de comprobación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Matriz DAFO-CAME			x	x	x										B
Perfil de las amenazas y oportunidades del entorno (Etop)			x	x											B
De análisis y recopilación de la información	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Hoja de inspección	x				x	x							x	x	B
Escenarios	x		x	x	x										B
Sistemas de ponderación	x		x	x	x		x								B
Pareto	x		x		x	x	x								A
Diagrama de Ishikawa	x	x	x	x	x	x									B
Diagrama de dispersión	x		x	x		x									A
Consenso	x			x	x								x		B
Orientación hacia los objetivos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Factores críticos de éxito				x	x										B
Cinco por qué	x		x	x	x	x									B
Gráficos de control	x					x							x		A
Agrupación - reducción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Histograma	x	x	x			x							x		A
Diagrama radar	x		x	x									x	x	A
Lista de verificación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Cuadro de mando integral				x	x	x		x		x					A
Lista de chequeo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Diagrama de flujo	x	x	x		x	x							x		B
Diagrama de afinidad	x					x									B
Diagrama de gantt	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				B
Ficha de proceso		x	x	x	x	x		x					x	x	B
Multivotación	x			x											B
Método delphi	x		x	x	x	x									A
Método kendall	x		x	x		x									A
Diagrama de relaciones					x	x									B
Diagrama de dispersión	x					x									A
Diagrama causa efecto	x	x	x	x	x	x					x		x		B
Diagrama de árbol	x		x	x	x	x									A
Servqual	x		x		x	x									AB
Encuesta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Entrevista	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Mapeo de procesos	x	x	x		x	x		x					x		B
Observación directa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Análisis costo beneficio	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x		A
AMFE					x	x									AB
Análisis de documentos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Criterio de especialistas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	B
Matriz de riesgo					x	x		x	x				x		AB
Matriz BCG			x	x											B
Matriz ciclo de vida			x	x		x									B
Mapa estratégico			x	x		x		x	x	x					B
Matriz de alineación estratégica			x	x											B
Guía de diagnóstico del perfeccionamiento empresarial			x					x	x						B
Guía de control interno					x									x	B
Herramientas de las tecnologías de Información y las comunicaciones															
<u>Microsoft Visio</u> o el <u>Quality Companion</u> . Para el modelado de los procesos de negocio															
<u>MsProject</u> . Para el control del progreso de las actividades programadas y uso de recursos															
<u>MindManager</u> . Para el diseño de mapas mentales, tormenta de ideas															
<u>IBM SPSS Statistics</u> , <u>Minitab</u> o <u>Statgraphics</u> . Para el análisis de fiabilidad, estadísticos descriptivos, gráficos de control, de Pareto.															
<u>Ucinet 6</u> . Para jerarquizar sintomas, ponderar fuerzas internas y externas de la organización, ponderar riesgos.															
<u>Servqual</u> . Para el análisis de fallos, riesgos y efectos consecuencias															
Leyenda: resolución de problemas (1), mejora Continua (2), diagnóstico (3), planeación estratégica (4), gestión de riesgo (5), gestión por procesos (6), gestión del tiempo (7), sistema integrado de gestión (8), sistemas de gestión (9), control de gestión (10), gestión del cambio (11), diseño manual o procedimiento (12), costos de calidad (13), control interno (14), cuantitativa (A), cualitativa (B), cualicuantitativa (AB).															

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

A propósito de la caja de herramientas presentada se muestra en el cuadro 2.12 el uso indistinto de algunas de ellas en los procedimientos específicos diseñados.

Cuadro 2.12. Herramientas utilizadas en los procedimientos específicos.

Procedimiento específicos	Herramientas utilizadas
Exploración preliminar	Trabajo en grupo, análisis y recopilación de la información, encuesta, entrevista, matriz de riesgo, observación directa
Capacitación	Análisis de documentos, trabajo en grupo, tormenta de ideas, análisis y recopilación de la información, encuesta, entrevista, matriz de riesgo, observación directa
Gestión de riesgos	Análisis de documentos, trabajo en grupo, tormenta de ideas, agrupación – reducción, diagrama causa efecto, análisis y recopilación de la información, encuesta, entrevista, matriz de riesgo, observación directa

Paso 2. Colocar los documentos que amparan la planificación en el expediente

- Se debe guardar la documentación relacionada a la planificación en el expediente.

Fase IV. Ejecución del servicio

Objetivo: Diseñar procedimiento específico para dar solución al problema que presenta el cliente.

Etapa 9. Desarrollar servicio consultivo

Paso 1. Desarrollar las acciones de capacitación según plan

- Se desarrollan las acciones de capacitación planificadas, se transmite al cliente la teoría y experiencia práctica sobre el tema.

Se asiste a los directivos y miembros del equipo de cambio en el uso correcto de las herramientas y técnicas que se aplican en la realización del servicio.

Se realizan entrevistas o sesiones de trabajo grupal con los miembros de la organización con el objetivo de obtener información sobre la situación general de la entidad (sobre el flujo de información, situaciones que afectan el desempeño de los procesos, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, sobre la forma en que se realizan las actividades, la disponibilidad de recursos para garantizar el cumplimiento del plan, u otro tema relacionado con la infraestructura y el ambiente de trabajo).

Las sesiones de trabajo grupal generan sinergia en el equipo de cambio, permiten aplicar tormenta de ideas, agrupar-reducir listado y generar consenso para arribar por votación a un acuerdo.

Al concluir las acciones de capacitación, se evalúa su impacto e informa al cliente de los resultados.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

La evaluación del impacto se realiza a través de la encuesta ilustrada en el cuadro 2.13.

Paso 2. Confeccionar documentación de soporte al servicio consultivo

➤ Se diseña el

procedimiento específico en función del tipo de consultoría solicitada. El procedimiento específico se elabora según la demanda de la empresa objeto de consultoría, acorde al problema que presente el cliente. En este paso precisamente es donde se aplica el enfoque de caja de herramientas de la consultoría, al tener la posibilidad de diseñar la herramienta como un traje a la medida del cliente, donde se gestiona según su necesidad.

En esta investigación, las dos entidades que se utilizan en la aplicación práctica total solicitan a la empresa consultora una consultoría de gestión de riesgo. Producto de esta necesidad y para responder a esta demanda, se diseña el procedimiento específico de gestión de riesgo que se presenta de forma independiente en el epígrafe 2.4 de este capítulo, para lograr una mejor comprensión.

Para facilitar el diseño y desarrollo del procedimiento específico que demande el cliente se elaboran los papeles de trabajo asociados al servicio. En estos documentos queda registrada y analizada la información primaria que sirve de soporte para llegar a la solución del problema identificado. En este sentido se muestra el papel de trabajo (cuadro 2.14), que se utiliza con frecuencia en las consultorías. Su adecuación al servicio específico que demande el cliente se considera necesaria.

Cuadro 2.14. Papel de trabajo de consultoría.

Entidad:	Orden de trabajo:	PT No. 1
Tipo de consultoría:	Consultor:	Fecha:
Proceso:		
Documentación revisada:		
Análisis detallado de la información (generalmente se diseña en forma de tabla con las casillas y niveles de análisis que considere el consultor)		
Elaborado por:	Revisado por:	

Paso 3. Gestionar nuevos servicios con el cliente

➤ En función de los resultados alcanzados en el paso anterior se analiza la posibilidad de generar nuevas acciones de consultorías, para ampliar el alcance del servicio.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

➤ Si se amplía el alcance del servicio se elabora el suplemento al contrato. En tal sentido, se firma el suplemento, se ajusta la planificación, se desarrollan los papeles de trabajo para el nuevo alcance, se proponen e implementan nuevas acciones.

Paso 4. Documentar entrega parcial de resultados al cliente

➤ Se elabora el acta de notificación de resultado parcial del servicio (cuadro 2.15), como evidencia de la información entregada.

Cuadro 2.15. Acta de notificación de resultados parcial.

Orden de Trabajo:	Informe Parcial: <input checked="" type="checkbox"/> Final: <input type="checkbox"/>
Empresa _____, sita en: _____, Provincia _____, subordinada a: _____.	
El día ____ de ____ de ____ se efectúa reunión de análisis de los resultados parciales (), Finales () de la consultoría de _____ realizada en cumplimiento de la Orden de Trabajo señalada.	
Asuntos tratados: Se realiza la entrega de la información siguiente:	
Conforme con el servicio _____ Inconforme con el servicio _____	
Opinión del cliente:	
Consultor Jefe de Grupo Nombre y firma	Funcionario de la entidad consultada Nombre y firma

➤ Se entrega al cliente el acta de notificación de resultado parcial y se gestiona su firma.

➤ Se incorporan al expediente los papeles de trabajo y la documentación concebida en la etapa.

Paso 5. Revisar documentación concebida durante la etapa de planificación y ejecución

➤ El supervisor debe revisar la documentación correspondiente a las referidas etapas.

➤ Se confecciona un segundo programa y acta de supervisión. El supervisor, utiliza en todos los casos el mismo prototipo de documento, solo se diferencian en la descripción de las etapas que se supervisan.

➤ Si se detecta alguna incongruencia, el consultor actuante debe realizar los ajustes correspondientes en los papeles de trabajo.

➤ Se coloca en el expediente del servicio el acta y el programa de supervisión.

Etapa 10. Elaborar informe borrador

Paso 1. Sintetizar los resultados de la consultoría

➤ El jefe de grupo elabora el proyecto de informe al concluir el trabajo en el terreno, es dirigido al representante de la entidad, con marca de agua borrador (cuadro 2.16), y resume los resultados obtenidos.

Cuadro 2.16. Informe borrador.

Fecha: _____ Empresa: _____ Representada por: _____
Dando cumplimiento al contrato _____, de la empresa consultora _____. Se brindó el servicio de consultoría _____ a la eempresa _____, ubicada en _____, iniciándose el trabajo con fecha _____, terminándose el _____.
Como objetivo de este servicio se plantea: _____
Responsabilidad de la empresa consultora: _____
Responsabilidad de la entidad cliente: _____
Resultados _____
Limitantes _____
Recomendaciones _____
El contenido del presente documento ha sido discutido con los miembros del Consejo de Dirección, antes de su emisión.
Agradecemos la colaboración brindada para el desarrollo de la consultoría.
Atentamente, Consultor Jefe de Grupo _____ Supervisor _____

➤ El supervisor debe revisar el informe borrador.

➤ De ser necesario, se realizan ajustes al contenido del informe borrador.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

Paso 2. Someter a aprobación el informe borrador

- Se discute el contenido del informe con el cliente, hasta lograr su aprobación.

Fase V. Informe gerencial, entrega y conformación del expediente

Objetivo: Evidenciar la entrega de la documentación que ampara el servicio consultivo, de conformidad con el cliente, a partir del expediente.

Etapa 11. Elaborar informe gerencial

Paso 1. Compilar los resultados finales obtenidos en el informe gerencial

- Se declara el informe gerencial como producto final que da cuenta de los resultados obtenidos, está condicionado al informe borrador discutido con el cliente.

Paso 2. Obtener la firma del informe gerencial

- El informe gerencial debe ser firmado por el consultor jefe de grupo y por el supervisor.

Etapa 12. Notificar resultados y entrega

Paso 1. Documentar entrega final de resultados al cliente

- Se elabora el acta de notificación de resultados final que relaciona los papeles de trabajo del servicio, como constancia de la entrega final. Se utiliza el mismo formato del acta de notificación de resultados parcial, marcando con una cruz la casilla final. Debe ser complementada y firmada por las partes.

- Se elabora el comprobante de entrega a mano, acorde al cuadro 2.17, que indica el producto final del servicio entregado y la cantidad de copias entregadas al cliente.

Cuadro 2.17. Comprobante de entrega a mano.

Empresa:

Descripción del servicio:

No	Descripción	Cantidad de copias
1		
2		

Consultor Jefe de grupo:

Recibido por:

Fecha:

- El cliente firma el comprobante de entrega a mano como evidencia de la recepción de la documentación en tiempo y con calidad.

- Al concluir la consultoría, se entrega al cliente la encuesta de satisfacción (cuadro 2.18),

para conocer en qué medida se encuentra satisfecho.

Cuadro 2.18. Encuesta de satisfacción del servicio. Fuente: Sistema de Gestión de Calidad Audita S.A.

Estimado cliente, usted es la persona más importante de nuestra organización, a fin de poder servirle mejor, solicitamos conocer su opinión acerca de la calidad de nuestro servicio. Por favor, indique con una X qué puntuación usted le confiere a la calidad en cuanto a:

No	Característica del servicio.	M	B	R	M
1	Adecuación del servicio a sus necesidades y expectativas.				
2	Claridad, calidad y objetividad del informe de consultoría.				
3	Cumplimiento del trabajo dentro de los plazos acordados.				
4	El servicio recibido ayuda a identificar problemas y oportunidades de mejora, contribuye al mejor desempeño y agrega valor a la entidad.				

Fecha:

Entidad:

Nombre y cargo del encuestado:

Período consultivo:

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

➤ Se propone una encuesta de satisfacción del servicio complementaria²¹, para dar respuesta a la recomendación emitida por los expertos en la revisión del instrumento metodológico (cuadro 2.19), aprobada y fertilizada por el grupo de trabajo de consultoría, con enunciaciones que ayudan a identificar oportunidades para introducir mejoras en el proceso e incrementar el grado de conformidad con el servicio.

Cuadro 2.19. Encuesta de satisfacción del servicio complementaria.

Estimado Cliente:

Nuestra intención es conocer el grado de conformidad que tiene usted con los servicios que recibe de la Empresa Consultora Audita S.A. Le ratificamos que su criterio es muy importante, ya que ayuda a mejorar la calidad de los servicios que prestamos y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Le solicitamos, tenga la amabilidad de responder este cuestionario con la honestidad que lo caracteriza. Para ello tendrá en cuenta la escala de 1 a 5, donde 1 significa muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 medianamente satisfecho, 4 satisfecho y 5 muy satisfecho.

Nombre de la Empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué servicios usted ha contratado como usuario de Audita S.A. y diga en qué medida se siente conforme con el servicio recibido?, expréselo marcando con una X, la casilla que corresponda con su percepción.

Servicios contratados / Nivel de satisfacción	1	2	3	4	5
1.-					
2.-					

Si su grado de conformidad estuviera por debajo de 4 puntos, marque con una X en qué aspecto usted cree que se debe mejorar y en caso de no coincidir con los aquí expresados, agréguelo al final de la lista, por favor.

Uso de la legislación vigente	Presentación del servicio	
Plazo de entrega de los servicios	Incorporación de nuevas herramientas	
Calidad de los servicios	Asistencia técnica a los software	
Tiempo de ejecución	Tratamiento de quejas y reclamaciones	
Ética profesional	Precio	
Buen trato	Facilidades de pago	
Comunicación con el cliente y partes interesadas	Tiempo de atención a las solicitudes del cliente	
Porte y aspecto	Competencias de los consultores	

2- Sugeriría usted, a algún cliente, amigo u otra persona el uso de nuestros servicios

Si _____ Lo pensaría _____ No _____

3- Si usted tuviera alguna inquietud o sugerencia que plantear, que pueda contribuir a la mejora de la calidad de los servicios y como consecuencia a su grado de conformidad, sírvase en detallarlas a continuación.

 Muchas gracias por su colaboración y dedicación

²¹ La encuesta de satisfacción del servicio complementaria es fiable con un valor de α igual a 0,872 y una validez R^2 igual a 0,81.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

➤ Se aplica la encuesta de satisfacción del servicio complementaria a los clientes fidelizados con periodicidad semestral.

Paso 2. Realizar gestiones relacionadas con el cobro del servicio

➤ Se presenta al cliente la factura que ampara el cobro de los servicios prestados (cuadro 2.20).

➤ Se gestiona la firma y el cobro de la factura, según términos establecidos en el contrato.

➤ Se entrega la factura firmada y el cheque al económico del consultor para su registro.

Cuadro 2.20. Factura de servicios prestados.

Empresa consultora: Factura No.
Dirección: Código: Fecha:
Cliente Dirección Código:
Cuenta Bancaria

Cantidad	Descripción	Precio	Total

Subtotal en CUP Subtotal en CUC Total

Recibido Entregado
Nombre: Nombre:
Cargo: Firma Cargo: Firma:

Páguese la Moneda Nacional (CUP) a Cuenta Bancaria No:

Páguese CUC a Cuenta Bancaria No:

Paso 3. Gestionar apertura de nuevos servicios con el cliente

➤ Antes de dar por terminado el servicio, es recomendable hacer alusión a la prolongación fortuita de las relaciones entre las partes y, de ser interés del cliente, la concreción de nuevos servicios.

Etapas 13. Culminar expediente de consultoría

Paso 1. Chequeo general del expediente de consultoría

- Se elabora un índice que relaciona toda la documentación contenida en el expediente.
- Se guarda la documentación de las etapas 10, 11 y 12 en el expediente.
- El supervisor debe revisar la documentación y chequearla contra el índice, para verificar que todos los documentos se encuentren en el expediente.
- El supervisor debe emitir el tercer programa y acta de supervisión, derivado de la revisión.

Paso 2. Rectificar las deficiencias detectadas en la supervisión

- Se realizan los ajustes que se deriven de la supervisión, si se detecta algún problema.
- Se ubican en el expediente los documentos relacionados con la supervisión.

Paso 3. Proteger información contenida en el expediente

➤ Se organiza la información contenida en el expediente en diferentes carpetas, para facilitar su acceso a consulta por el personal de Audita S.A., a fin de propiciar la socialización y gestión del conocimiento.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

- Se protege la información, de modo que no pueda ser modificada o eliminada, a cada usuario se le asignan permisos de acceso, de acuerdo a sus funciones.
- Se salva el expediente en el sitio web establecido al efecto. De esta forma se da por terminado el servicio de consultoría.

2.3 Propuesta de la ficha del proceso de consultoría

Para contribuir a la comprensión del proceso y dar respuesta a la recomendación de los expertos respecto a su mejora, se presenta la ficha del proceso de consultoría (cuadro 2.21). La ficha se elabora, en aproximación a (Medina León et al., 2014). Se somete a revisión por el grupo de expertos de Audita S.A., en sesión de trabajo grupal, en base al conocimiento adquirido durante el desarrollo de consultorías. Como resultado del trabajo conjunto se documenta el proceso sobre la base del procedimiento general de consultoría diseñado.

Cuadro 2.21. Ficha del proceso de consultoría.

Ficha del proceso de consultoría			
Nombre del proceso: Consultoría	Subproceso.	Tipo de proceso: Clave	Código: FPC- 03
Responsable o propietario: Rossana Dominguez Labrada			Versión: no. 3
Misión: Planificar de forma eficiente y eficaz, la actividad de consultoría, la infraestructura necesaria para la prestación de un servicio con mayor calidad, que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente.			
Alcance: Aplicable a cualquier proceso, área o actividad que a solicitud del cliente requiera ser mejorado.			
Inicio: A partir la firma del contrato de servicios.			
Incluye: Diagnóstico de la organización, propuesta de acciones de mejora, acciones de capacitación, implementación.			
Fin: Contribución a la capacitación, al cambio organizacional y la responsabilidad social.			
Objetivo: Lograr la satisfacción del cliente a partir de productos y servicios de calidad.			
Ofertas de servicios: Constituye el abanico de servicios consultivos que desarrolla Audita S.A.			
Recursos			
Materiales: Medios de computación, sistemas informáticos, guías de trabajo, mobiliario, materiales de oficina, metodologías y procedimientos.			
Humanos: Gerente, consultores, supervisor, equipo de trabajo que representa al cliente.			
Logísticos: Medios de comunicación y medios de transporte.			
Financieros: Presupuesto aprobado para la adquisición de los recursos necesarios.			
Entradas:			
Solicitud del servicio, oferta del servicio, contrato de servicio, carta de presentación, orden de trabajo, programas de consultoría, plan de trabajo general, manual de calidad.		Manual contable y de control interno, procedimientos internos de la organización, estrategia de la organización, documentación relativa a los procesos, estados financieros, plan de prevención de riesgos, documentación legal asociada al servicio, expediente de acciones de control recibidas.	
Suministradores: Cliente externo, Cliente interno.			
Salidas:			
Resultados de la exploración, papeles de trabajo, programa de supervisión, acciones de capacitación, de entrenamiento, acta de supervisión, informe borrador e informe gerencial de consultoría.		Acta de notificación de resultado parcial y final, comprobante de entrega, encuesta de consultoría, encuesta de satisfacción del cliente complementaria, factura del servicio prestado, expediente de consultoría, análisis de la satisfacción del cliente, evaluación de la eficacia del proceso.	

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

Destinatarios/Clientes: Cliente externo, cliente interno.				
Documentación utilizada: Documentación del cliente relacionada con el tipo específico de servicio que se realice.		Aspectos Legales: Legislación interna y externa aplicable a la organización.		
Registros: Todos los documentos de entrada del servicio, excepto los que son propiedad del cliente, se consideran registros, los documentos de salida, excepto el expediente de consultoría, el análisis de la satisfacción del cliente y la evaluación de la eficacia del proceso, se consideran registros y forman parte del expediente.		Aplicaciones informáticas: La entidad consultora comercializa herramientas informáticas diseñadas en función de los servicios que ejecuta, lo que contribuye a la aplicación de las acciones derivadas del servicio contratado.		
Otras informaciones importantes para el proceso: Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el sistema de gestión de calidad de la organización.				
Desperdicios generados por el proceso: ---		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:		
Riesgos: Cliente insatisfecho por el servicio recibido.		Consecuencias de los riesgos: Pérdida de clientes, disminución de ventas e ingresos, pérdida de imagen.		
Competencias necesarias: Destrezas y habilidades para acometer el trabajo, poder de análisis y síntesis, independencia de criterios, capacidad creativa, sentido práctico, empatía con el cliente, claridad de exposición.		Valores: Confidencialidad, profesionalidad, honradez, calidad y responsabilidad.		
Capacidad distintiva: Ética profesional.		Grupos de interés asociados al proceso: Clientes, proveedores, banco, ONAT, ONEI.		
No	Indicadores	Forma de cálculo	Ponderación del indicador (Pn)	Frecuencia de cálculo
I ₁	Índice de respuesta a no conformidades (IRNC).	Cantidad de no conformidades cerradas en el período/Total de no conformidades del período x 100.	0,3	Trimestral
I ₂	% de cumplimiento con los plazos de entrega.	Cantidad de servicios terminados en tiempo/Total de servicios prestados x100.	0,2	Mensual
I ₃	Cumplimiento plan de supervisiones.	Cantidad. de supervisiones reales/ Total de supervisiones Plan x 100.	0,2	Mensual
I ₄	Índice de satisfacción del cliente.	Cantidad de servicios que obtiene la satisfacción del cliente /Cantidad de servicios prestados x 100.	0,3	Mensual
Unidad de medida: %		Utilizados en la gestión para: Dar seguimiento a la eficacia del proceso.		
<p>Índice de eficacia del proceso de consultoría (Ie) = InPn, dónde: In es el resultado del cálculo de cada indicador y Pn es el nivel de importancia de cada indicador (Ie) = I₁P₁+I₂P₂+ I₃P₃+I₄P₄.</p> <p>Criterios para medir la eficacia del proceso: Eficaz [80 ≤ Ie ≤ 100], Ineficaz (Ie < 80 %).</p> <p>Cada indicador será evaluado por el gerente de las sucursales, según la frecuencia de cálculo y se consolida en la casa matriz con periodicidad semestral (enero – junio). Debe quedar evidencia en el informe el análisis de los indicadores, la utilización de técnicas estadísticas, comparaciones con periodos similares que permitan el análisis de tendencias y la propuesta de mejoras.</p> <p>Las no conformidades detectadas en el proceso se tratarán según lo establecido por el sistema de gestión de calidad. Los informes que se generen en el proceso, se conservarán en original durante tres años, bajo la custodia del gerente de auditoría.</p>				
Elaborada por:		Revisada por:		Modificada por:
Fecha:		Fecha:		Fecha:

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A

Los elementos distintivos del procedimiento resultan: 1) Comprensión de la organización a partir del diagnóstico. 2) Encuestas de comunicación y consulta a partes interesadas. 3) Determinación de los mecanismos de identificación de riesgos. 4) Escalas de probabilidad y consecuencia. 5) Niveles de tolerancia del riesgo. 6) Utilización de una herramienta informática para manejar los riesgos. 7) Utilización de un cuestionario para evaluar el progreso de la organización en cuanto al manejo de los riesgos. A continuación, se realiza una descripción de las ocho etapas que componen el procedimiento.

Fase I. Contexto interno y externo

Objetivo: Comprender la entidad cliente en su entorno interno y externo, asociado a los riesgos.

Etapa 1. Realizar el diagnóstico de la organización

Paso 1. Analizar la documentación interna de la organización

Este análisis contribuye al conocimiento de la organización y su contexto, refuerza el esclarecimiento e identificación de los riesgos y oportunidades, aspecto que coincide con la etapa cinco de la fase II del procedimiento general, presentado en el epígrafe 2.2. Se complementa con el análisis de la documentación específica, sensible a la manifestación de riesgos en cuanto a: tipo de entidad y unidades subordinadas, ubicación, tecnologías, expedientes de ajustes en proceso, litigios, reclamaciones, no conformidades y certificación de la contabilidad. Para el caso de las empresas que no practican la gestión por procesos, los riesgos se identifican por áreas y se aplican, de igual forma, los pasos establecidos en el procedimiento.

Paso 2. Realizar encuestas de comunicación y consulta

La comunicación y consulta tiene como objetivo asistir a la entidad y partes interesadas en la comprensión del riesgo. Con este fin, se elaboran las encuestas de comunicación y consulta. Previamente los ítems de las encuestas se validan por los expertos de Audita S.A. La encuesta²³, consta de preguntas de interés común a las que se le imprime distinción según el tipo de parte interesada que se encueste y versan, en sentido general, sobre los aspectos sugeridos en el cuadro 2.22. Las encuestas se realizan a: clientes internos y

Cuadro 2.22. Encuesta de comunicación y consulta (clientes)

No.	Descripción de las enunciaciones	1	2	3
1	Nuestros productos o servicios los recibe en el tiempo previsto			
2	Nuestros productos o servicios cumplen con los requisitos de calidad establecidos			
3	Nuestra organización es receptiva a sus quejas o reclamaciones			
4	Nuestra organización le da respuesta adecuada a sus quejas o reclamaciones			
5	Nuestra organización cumple con la demanda acordada			
6	Nuestra organización le permite adaptarse a sus necesidades de mayor demanda			
7	Nuestra organización le permite facilidades de pagos			
8	Es funcional la comunicación e información con nuestra organización			
9	Valora como adecuada la organización de nuestra empresa			
10	Valora a nuestros dirigentes como personas de una conducta éticamente aceptable			
11	Considera a nuestra organización como de excelencia empresarial en la relación con sus clientes			

Leyenda: 1 (Si), 2 (En alguna medida), 3 (No)

²³ La encuesta se procesa en el SPSS y se obtiene un alfa de cronbach de 0,856 y un R² de 0,827.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

externos, proveedores, personas naturales o jurídicas del vecindario, institución bancaria, tributaria y estadística, a las que tributa la organización, a fin de conocer en qué medida éstas se ven afectadas, a partir de la actividad fundamental que realiza la empresa objeto de consultoría, afectación percibida como riesgos.

Paso 3. Diseñar instrumento para medir el nivel de gestión de riesgo

Para viabilizar y fortalecer la gestión de riesgos, se elabora la primera versión de un cuestionario a partir de los resultados alcanzados en el trabajo grupal en Audita S.A., respecto a los principios que establece la NC ISO 31000 y las exigencias de la Resolución no. 60/11 CGR, a fin de determinar el nivel de madurez de la gestión de riesgo que alcanza la entidad. En su primera versión (basada en la NC ISO 31000:2015), muestra 25 criterios, distribuidos en los once principios de la norma. Su segunda versión, a partir de la adopción de la NC ISO 31000:2018²⁴, que cuenta solamente con ocho principios²⁵ y 19 criterios. Para la interpretación del nivel de riesgo se considera: 1 (muy bajo), 2 (bajo), 3 (medio), 4 (alto), 5 (muy alto). El cuestionario se circula a los especialistas de la empresa consultora para su análisis y revisión, se manifiesta conformidad con la propuesta.

Paso 4. Validar cuestionario para medir el nivel de gestión de riesgo

Para validar el cuestionario, se realiza una prueba en una entidad que tiene implementado el procedimiento de riesgos. Se aplica a los funcionarios con responsabilidad o asociados a la actividad de gestión de riesgos para verificar la comprensión de su contenido. Los resultados se procesan con la ayuda del software estadístico SPSS y se obtiene que el instrumento es fiable y mide lo que realmente quiere medir, dado que, el coeficiente alfa de Cronbach (α) es igual a 0,994 y la validez (R^2) es de 0,998.

Paso 5. Aplicar instrumento para medir el nivel de gestión de riesgo

Al inicio de la consultoría, se debe aplicar el instrumento diseñado para medir el nivel de gestión de riesgo que posee la entidad (previo a la implementación del procedimiento de gestión de riesgos). Se aplica por parte del consultor, con el apoyo del equipo de cambio. Su diseño puede ser consultado en el cuadro 2.23.

Etapas 2: Capacitar al cliente

Esta etapa se corresponde parcialmente con la fase III etapa 7 paso1 del procedimiento general que incluye los pasos previos que se necesitan para desarrollar la capacitación.

Paso 1. Detectar necesidades de capacitación

Para conocer las necesidades de capacitación el consultor se apoya en el levantamiento anual que realiza el área de recursos humanos y en las solicitudes de capacitación del equipo de cambio.

²⁴ Esta norma, revisa los principios de la gestión de riesgo, divulgados en la edición anterior y establece ocho a partir de 2018, que constituyen criterios clave para el éxito.

²⁵ Los principios que están señalados en el cuadro 2.22 por un asterisco (*) corresponden a los tres que elimina la norma nueva.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

Cuadro 2.23. Cuestionario para determinar el nivel de gestión de riesgo.

No	Principios de la gestión de riesgo	1	2	3	4	5
1	La gestión del riesgo crea y protege el valor *					
	a) Se identifican y gestionan los riesgos más relevantes para asistir a la consecución de los objetivos b) Las medidas adoptadas para tratar los riesgos propician un mejor desempeño de los procesos y de la organización					
2	La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización (Integrada)					
	a) La alta dirección asume la gestión del riesgo como una de sus prioridades b) La gestión del riesgo tiene un marcado enfoque a procesos, abarca todas las actividades de la organización c) El proceso gestión del riesgo se integra a la estrategia de la organización					
	La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones*					
3	a) La alta dirección toma decisiones basada en la información relevante y oportuna que emana de la gestión del riesgo b) La gestión del riesgo promueve la toma de acciones provenientes de situaciones inesperadas con inmediatez					
	La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre*					
4	a) La organización maneja la incertidumbre relativa a eventos potenciales que puedan afectar el logro de objetivos b) Se utilizan técnicas para medir el grado de incertidumbre del cumplimiento de los objetivos					
	La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna (Estructurada y exhaustiva)					
5	a) La entidad utiliza un procedimiento para gestionar sus riesgos adecuadamente y comparar sus resultados en el tiempo b) El proceso de gestión de riesgos se revisa y actualiza periódicamente en función de las condiciones existentes					
	La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible (Mejor información disponible)					
6	a) El proceso de gestión de riesgos se nutre de diversos elementos de entrada como son las encuestas de comunicación y consulta, la revisión de documentos y datos históricos, experiencia, observación, previsiones y juicios de expertos b) La entidad gestiona sus riesgos a partir de una herramienta informática que provee y pone a disposición de los usuarios la información necesaria para la retroalimentación oportuna					
	La gestión del riesgo se adapta (Adaptada)					
7	a) La alta Dirección atempera los objetivos estratégicos a su entorno y diseña propuestas superiores a las alcanzadas, coherentes, enmarcadas en el tiempo, medibles y específicas. b) La gestión del riesgo se contextualiza de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis externo e interno realizado					
	La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales (Factores humanos y culturales)					
8	a) La gestión del riesgo permite prescribir los comportamientos, los modos de actuación, la cultura del personal de la entidad y de los actores externos b) La organización analiza las reglas de conducta, creencias, costumbres, actividades o comportamientos de sus miembros para incorporarlos en su gestión					
	La gestión del riesgo es transparente y participativa (Inclusiva)					
9	a) La alta dirección consulta y tiene en cuenta los impactos potenciales que actúan sobre los clientes externos e internos y otras partes interesadas b) Los resultados de la gestión del riesgo son comunicados por diferentes vías a lo interno y externo para involucrar a todos los actores con las deficiencias encontradas y las medidas para eliminarlas o minimizarlas					
	La gestión del riesgo es dinámica, iterativa, y responde a los cambios (Dinámica)					
10	a) La revisión periódica de la gestión del riesgo constituye una prioridad para la alta dirección b) Se realizan estudios que permitan anticiparse a los cambios del entorno c) Los riesgos se actualizan a partir de los cambios ocurridos o proclives a ocurrir					
	La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización (Mejora continua)					
	a) La alta dirección promueve y apoya la mejora continua con la finalidad de alcanzar objetivos trazados b) La alta dirección establece indicadores claves de desempeño y los compara en el tiempo para evaluar la mejora continua en la organización c) La entidad se autodiagnostica para conocer sus insuficiencias y proponer acciones de mejora para su desempeño					

Legenda: (1) – muy bajo; (2) – bajo; (3) - medianamente de alto; (4) – alto y (5) – muy alto

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

Las necesidades se centran en el estudio de la legislación asociada a los riesgos, el adiestramiento sobre la utilización de la herramienta XGER y el uso del cuestionario para medir el nivel de riesgos.

Paso 2. Seleccionar las herramientas y técnicas a utilizar

De la caja de herramientas propuesta en la fase III, etapa 8, paso 1 del procedimiento general, se seleccionan las herramientas y técnicas siguientes: observación directa, trabajo en grupo, análisis documental, tormenta de ideas, entrevista, encuesta, matriz de riesgo, análisis causa efecto, agrupación reducción, así como análisis y recopilación de la información, para aplicar en el proceso de consultoría de gestión de riesgos.

Paso 3. Desarrollar las acciones de capacitación según plan

En este paso se llevan a cabo las acciones formativas al personal del cliente declaradas en el plan de capacitación, según fase IV, etapa 9, paso 1 del procedimiento general.

Fase II. Apreciación del riesgo

Objetivo: Identificar, analizar y evaluar los riesgos inherentes a los procesos o áreas funcionales que inciden en el cumplimiento de los objetivos.

Etapa 3. Identificación del riesgo

Paso 1. Establecer los mecanismos para la identificación de los riesgos

La entidad debe crear escenarios que propicien la identificación de riesgos. En este sentido, pueden utilizarse: el comité de prevención y control, las asambleas sindicales, los encuentros con el equipo de cambio, las reuniones de producción u otros que resulten convenientes.

Paso 2. Confeccionar el inventario inicial de riesgos

En los escenarios anteriores, mediante la combinación del trabajo grupal y la tormenta de ideas, se elabora el inventario inicial de riesgos (cuadro 2.24), entendido como: listado preliminar que contiene todos los riesgos asociados a la empresa, sin tener en cuenta su nivel de importancia.

Cuadro 2.24. Inventario inicial de riesgos.

Papel de trabajo			
Inventario de riesgos	Inicial	X	Final
Entidad:		Orden de trabajo:	PT No. 2
Tipo de consultoría: Gestión de riesgos		Consultor:	Fecha:
Proceso:	Objetivo de control		
Riesgos:			
Elaborado por:		Revisado por:	

Paso 3. Aplicar técnicas de agrupación y reducción de listado

En sesión de trabajo, que conduce el consultor, el equipo de cambio revisa el listado de los riesgos identificados (inventario inicial). Se agrupan las ideas similares para reformular la redacción del riesgo y como resultado se obtiene el inventario final de riesgos, exento de redundancias o ambigüedades. Se utiliza el mismo papel de trabajo y se marca la casilla inventario final.

Paso 4. Clasificar los riesgos de acuerdo a su naturaleza

Los riesgos de acuerdo a su origen, pueden clasificarse en internos o externos. Se deben identificar los riesgos externos, aunque no se encuentren directamente bajo el control de la entidad.

Etapa 4. Análisis del riesgo

Paso 1. Establecer los criterios de probabilidad y consecuencia del riesgo

Se realiza un estudio a partir de los distintos métodos utilizados por 21 autores de los estudiados, para calcular el nivel de riesgo (Guerrero Aguiar, Fraga Domínguez, Nogueira Rivera, Medina León, & Morales Rumbaut, 2016). Del análisis se concluye que:

1. La mayoría de los autores abordan los riesgos de seguridad y salud del trabajo, utilizan las variables de probabilidad, consecuencia y solo algunos casos, la severidad o exposición.
2. Los criterios de probabilidad y de consecuencia oscilan entre tres y siete niveles.
3. Los valores asignados a las variables utilizadas para definir el nivel de riesgo están en el rango de 1 a 100.
4. Se utilizan tanto las escalas cualitativas como cuantitativas.
5. A partir del nivel de riesgo obtenido, proponen rangos para establecer la prioridad de tratamiento del riesgo.

En correspondencia con lo expresado, para calcular el nivel de riesgo se requiere: definir las variables a utilizar para la definición del nivel de riesgo; establecer los criterios de probabilidad de ocurrencia y de consecuencia de cada variable, asignar un valor a los criterios de probabilidad de ocurrencia y de consecuencia de cada variable, multiplicar el valor de probabilidad y de consecuencia de cada variable para calcular el nivel de riesgo.

A tal efecto, se determina calcular el nivel de riesgo como resultado de las variables probabilidad y consecuencia. Se considera importante tener presente el nivel de actividad económica de la empresa en el momento de seleccionar los rangos, por lo que se establecen cuatro rangos. Es aconsejable seleccionar el rango en función del nivel de ingreso, del volumen de producción o ventas de la empresa, en miles de pesos (rango tres, bajo; rango siete, alto). Una empresa con un nivel de actividad económica alto debe seleccionar el rango siete, para facilitar la evaluación tanto de los riesgos con bajo impacto, como los de un impacto significativo.

Del estudio y experiencia práctica, el equipo de expertos de Audita S.A. propone algunos criterios de probabilidad y consecuencia expresados en la tabla 2.1. En este caso, no se conoce el valor de la pérdida que provoca la ocurrencia del riesgo. No se considera el tiempo de exposición, dado que la empresa está todo el tiempo expuesta a la ocurrencia del riesgo.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A

Cuando resulte posible calcular la pérdida económica de un riesgo, se propone determinar la probabilidad y consecuencia acorde a la tabla 2.2. Para este caso se considera un símil del tiempo de exposición, en dependencia de la cantidad de veces que pueda ocurrir ese riesgo en el año.

Paso 2. Identificar las manifestaciones negativas

La Resolución no. 60/11 CGR establece entre sus preceptos la identificación de manifestaciones negativas del riesgo. Un mismo riesgo se manifiesta de diferentes maneras, a tal efecto, se deben tomar medidas para evitar que se promuevan esas manifestaciones que dañan la entidad.

Paso 3. Establecer objetivos de control

Para responder a las exigencias de la Resolución no. 60/11 CGR se deben establecer los objetivos de control por cada riesgo.

Paso 4. Clasificar los riesgos por tipo

Los riesgos pueden ser clasificados en operacionales, financieros, de seguridad y salud del trabajo, de seguridad de las tecnologías informáticas, de reputación y ambientales. No obstante, cuando en las entidades surjan riesgos que por su naturaleza y complejidad de tratamiento, no puedan ser asistidos por los consultores del equipo de trabajo asignado, se procede con una de las siguientes variantes:

1. Incorporar al equipo de trabajo a otro consultor de alguna de las sucursales de Audita S.A. con conocimientos para tratar los riesgos específicos que se necesiten gestionar.

Tabla 2.1. Propuesta de valores de probabilidad y consecuencia por rangos, cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida.

Rangos	Probabilidad (P)	Valor	Consecuencia (C)	Valor	Nivel de riesgo (NR)
3	Certeza	10	Mayor	10	100
	Probable	6	Moderada	6	36
	Poco Probable	2	Menor	1	2
4	Certeza	10	Catastrófico	10	100
	Probable	7	Mayor	7	49
	Moderada	5	Menor	5	25
	Rara	2	Insignificante	2	4
5	Certeza	10	Catastrófico	10	100
	Probable	8	Mayor	9	72
	Moderada	6	Moderada	6	36
	Poco Probable	3	Menor	3	9
	Rara	2	Insignificante	1	2
7	Altísima	10	Catastrófico	10	100
	Muy alta	8	Mayor	8	64
	Alta	6	Alta	6	36
	Media	4	Moderada	4	16
	Baja	3	Menor	3	9
	Muy baja	2	Mínima	2	4
	Remota	1	Insignificante	1	1

Fuente: Adaptado a partir del XGER.

Tabla 2.2. Propuesta de valores de probabilidad de ocurrencia y consecuencia cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida.

Probabilidad (P)	Valor	Consecuencia (C)	Nivel de riesgo (NR)
Diaria: 365 veces al año	365	Dar valor en función de la afectación económica que ocasiona el riesgo	P x C
Mensual: 12 veces al año	12		
Trimestral: 4 veces al año	4		
Semestral: 2 veces al año	2		
Anual: 1 vez al año	1		

Fuente: Adaptado a partir del XGER.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

2. Contratar con un tercero la gestión de los riesgos que no coincidan con el ámbito del conocimiento de Audita S.A.
3. No aceptar la solicitud del servicio demandado por el cliente.

Paso 5. Determinar el nivel de riesgo

El nivel de riesgo (NR) se determina multiplicando el valor de la probabilidad dada a cada riesgo por el valor de la consecuencia.

Etapas 5. Evaluación del riesgo

Paso 1. Establecer niveles de tolerancia

Asimismo, con basamento en el estudio anterior, los expertos proponen los niveles de tolerancia que se muestran en las tablas 2.3 y 2.4, para establecer la prioridad de tratamiento del riesgo.

Paso 2. Determinar la importancia relativa de cada riesgo

Para determinar la importancia relativa²⁶ de los riesgos se realiza una comparación entre los niveles de riesgo que se obtienen y los niveles de tolerancia establecidos en el paso anterior. Para representar gráficamente los riesgos se utilizan los colores del semáforo, donde la prioridad baja se representa con color verde, la media con color amarillo, la alta con naranja y los riesgos no aceptados con color rojo. Un riesgo con nivel de tolerancia no aceptado o de alta prioridad debe gestionarse para disminuir sus efectos y se incluye en el plan de prevención. Para desarrollar los pasos anteriores se recomienda utilizar el papel de trabajo que muestra el cuadro 2.25.

Tabla 2.3. Propuesta de niveles de tolerancia cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida.

Riesgo con prioridad baja		Riesgo con prioridad media	
Valor mínimo	0	Valor mínimo	20
Valor máximo	19	Valor máximo	59
Riesgo con prioridad alta		Riesgo no aceptado	
Valor mínimo	60	Valor mínimo	80
Valor máximo	79	Valor máximo	100

Fuente: Adaptado a partir de XGER.

Tabla 2.4. Propuesta de niveles de tolerancia cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida.

Riesgo con prioridad baja		Riesgo con prioridad media	
Valor mínimo	0	Valor mínimo	1000.01
Valor máximo	1000	Valor máximo	5000.00
Riesgo con prioridad alta		Riesgo no aceptado	
Valor mínimo	5000.01	Valor por encima de	20000.01
Valor máximo	20000.00		

Fuente: Adaptado a partir de XGER.

Cuadro 2.25. Papel de trabajo de análisis del riesgo.

Entidad:				Orden de trabajo:			PT No. 1
Tipo de consultoría: Gestión de riesgos				Consultor:			Fecha:
Proceso:							
Riesgos	Objetivos de Control	Causas	Clasificación	Tipo de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de riesgo

Elaborado por:

Fase III. Actividades de control y monitoreo

Objetivo: Establecer medidas para garantizar el control y revisión de los riesgos para asistir a la toma de decisiones.

Etapas 6. Tratamiento del riesgo

Paso 1. Establecer medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo

²⁶ Se consideran riesgos de mayor importancia relativa los que tributan al cumplimiento de los objetivos empresariales.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

La fecha de cumplimiento de la medida debe enmarcarse en un período corto, para verificar su cumplimiento con facilidad. El responsable es la persona que tiene que ver directamente con la actividad donde se manifiesta el riesgo y el ejecutante es el que se encarga de chequear que la medida de tratamiento propuesta se cumpla. El ejecutante asignado tiene que dominar la actividad que revisa. El plan de prevención de riesgos se conforma acorde al cuadro 2.26.

Cuadro 2.26. Plan de prevención de riesgos.

Entidad:				Orden de trabajo:		PT No. 2
Tipo de consultoría				Consultor:		Fecha:
Proceso o área:	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsables	Ejecutantes	Fecha Cump.

Elaborado por:

Paso 2. Compartir el plan de prevención de riesgos con las partes interesadas

Se da a conocer el plan de prevención de riesgos a través de los medios de comunicación externos e internos, para favorecer su implementación, asistir al intercambio eficaz de información y al reconocimiento de posibles eventos de forma proactiva.

Etapa 7. Seguimiento y supervisión

Paso 1. Supervisar el cumplimiento de las medidas del plan de prevención de riesgos

Los ejecutantes se encargan de comprobar el cumplimiento de las medidas establecidas en el plan de prevención acorde a la fecha fijada. Se debe dejar evidencia de la supervisión realizada.

Paso 2. Reaplicar instrumento para medir el nivel de gestión de riesgo

El consultor debe aplicar por segunda vez el cuestionario, auxiliado por el equipo de cambio, para conocer el estado de la gestión de riesgos posterior a la implementación del procedimiento. Los resultados que se obtengan resultan factibles de ser graficados en un diagrama radar, si se establece, previamente, una meta a alcanzar que permita apreciar el progreso o retroceso de la entidad con respecto a la meta propuesta.

Paso 3. Establecer plan de acciones

En correspondencia con los resultados obtenidos en la medición el nivel de gestión de riesgo se traza un plan de acciones (cuadro 2.27), dirigido a la búsqueda de oportunidades de mejora, para disminuir las distancias existentes entre la situación real y la deseada, aspectos que proveen evidencia de la gestión efectiva de los riesgos.

Cuadro 2.27. Plan de acciones.

No.	Acciones a desarrollar	Responsables	Fecha

Paso 4. Notificar a las partes interesadas los resultados

Se deben mantener informadas a las partes interesadas internas y externas de los resultados de la gestión de riesgos en la entidad.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

Etapa 8. Toma de decisiones oportunas

Paso 1. Compilar la información en la herramienta informática XGER

El consultor introduce la información relativa a los riesgos en la herramienta informática XGER (figura 2.6).



Figura 2.6. Vista principal de la herramienta informática XGER.

Paso 2. Evaluar por la máxima dirección los diferentes reportes emitidos por la herramienta informática

Para viabilizar la gestión, todas las etapas del procedimiento se despliegan con la asistencia de la herramienta informática XGER, que emite reportes consolidados con información útil, que sirven de referencia a los directivos para la toma de decisiones y los asiste en la comprensión del riesgo.

Paso 3. Retroalimentar al sistema

Se deben incorporar las salidas del sistema como variables de entrada para corregir los problemas y estabilizar el proceso de gestión de riesgos.

Paso 4. Adiestrar al responsable de administrar la herramienta informática XGER

El consultor instruye al personal encargado de la herramienta sobre su funcionamiento, para que pueda introducir las evidencias de las revisiones y solicitar mensualmente los reportes necesarios.

En sentido general, el diseño del procedimiento de gestión de riesgos constituye uno de los aportes de esta investigación, con basamento en la Resolución no. 60 de la CGR y la nueva NC ISO 31000:2018, así como la integración del cuestionario para medir el nivel de gestión de riesgos antes y después de su implementación, la inserción de una herramienta informática para gestionar los riesgos y proveer información útil para la toma de decisiones.

2.5 Evaluación de la utilidad y la usabilidad del procedimiento general

Para comprobar la utilidad y usabilidad del procedimiento se utiliza la técnica de ladov. Herramienta utilizada para calcular el índice de satisfacción grupal (ISG), conforme con Filgueiras Sainz de Rozas, (2013), en procedimiento general de capacidad de absorción de tecnología; Da Fonseca (2015), para

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

el control de gestión de proyectos de inversión social; Medina Nogueira (2016), para gestionar el conocimiento; García Pulido (2018), para la mejora de la gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos y Guerrero Aguiar et al., (2018) para la consultoría organizacional.

Consiste en tres (3) preguntas cerradas intercaladas en un cuestionario y cuya relación el encuestado desconoce. Su objetivo es la valoración del nivel de satisfacción, según el “Cuadro Lógico de ladov” que se muestra en la tabla 2.5.

La respuesta a **Tabla 2.5. Cuadro Lógico de ladov.**

estas tres preguntas permite ubicar a cada encuestado, según el cuadro lógico, en una escala de satisfacción, para luego calcular el Índice de

Pregunta de utilidad	Pregunta general de usabilidad								
	Si			No sé			No		
	Pregunta específica de usabilidad								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me satisface mucho (MSM)	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Más satisfecho que insatisfecho (MSQI)	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente (MEI)	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Más insatisfecho que satisfecho (MIQS)	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me satisface (NMS)	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir (NSQD)	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: Hernández Leonard (2013), referido en (García Pulido, 2018).

Satisfacción Grupal (ISG), de acuerdo a la expresión (1).

$ISG = [A (+1)+B (+0,5)+C (0)+D (-0,5)+E (-1)] / N (1)$, donde A; B; C; D y E es la cantidad de encuestados que califican individualmente con un determinado valor de la escala de satisfacción y, N es la cantidad de encuestados.

Tabla 2.6. Escala para determinar el índice de satisfacción grupal. Fuente: adaptado de Medina Nogueira (2016).

La escala de satisfacción y los rangos de valoración de ISG se ofrecen en la tabla 2.6.

Escala	Interpretación	Desde/hasta	Nivel de Satisfacción
1	Clara satisfacción	0,5/1	Satisfacción
2	Más satisfecho que insatisfecho		
3	No definida	-0,49/0,49	Indefinición
4	Más insatisfecho que satisfecho		
5	Clara insatisfacción	-1/-0,5	Insatisfacción
6	Contradictoria		

Con este propósito se presenta al grupo de expertos de Audita S.A., declarados en el epígrafe 1.2, en sesión de trabajo grupal un cuestionario (anexo 2.2) que permite evaluar el contenido del modelo conceptual, el procedimiento general y específico, ficha del proceso y caja de herramientas.

El ISG resultó 0,92, lo que refleja satisfacción por parte de los encuestados y se interpreta como una valoración positiva acerca de la utilidad y usabilidad.

Como consecuencia los expertos recomiendan, para el procedimiento general de consultoría:

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

1. Rediseñar el flujo del proceso de consultoría.
2. Describir secuencialmente las distintas fases, etapas y pasos del proceso.
3. Introducir mejoras a la ficha de proceso.
4. Proponer un instrumento complementario para medir el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio que reciben.
5. Realizar una propuesta de herramientas a utilizar en los distintos tipos de consultorías.

Para el procedimiento específico de gestión de riesgos:

1. Realizar encuestas de comunicación y consulta a partes interesadas.
2. Establecer posibles escenarios de participación para identificar los riesgos.
3. Evaluar y tratar riesgos.
4. Diseñar propuestas de rangos de probabilidad y consecuencia
5. Diseñar propuestas de niveles de tolerancia, a fin de determinar la importancia relativa de los riesgos.
6. Integrar al procedimiento de gestión de riesgos la herramienta informática XGER.
7. Elaborar cuestionario que permita comparar la situación de la organización antes y después de haber aplicado el procedimiento.

2.6 Análisis de la consistencia lógica del procedimiento general

De la misma forma, se comprueba la consistencia lógica del procedimiento general, entendida como la secuencia lógica de su estructura y fases, la interrelación entre sus etapas, solape de procesos o actividades mediante su presentación con redes de Petri (Petri Net), cuyo acrónimo en inglés es PN. Herramienta útil para el diseño del flujo de procesos y para determinar su corrección (Aalst, 1998). El uso de estas redes ayuda a descubrir los errores de funcionamiento que se cometan en el modelado del proceso (Magaña Orúe, 2010).

En dicha red, “los lugares simbolizan los aspectos pasivos del sistema, las transiciones se asocian a los aspectos dinámicos y los arcos representan la relación de causalidad entre los elementos pasivos y los activos” Ángel Restrepo (2011, p. 3).

Acorde con Medina Nogueira (2016), una red de Petri es semánticamente válida (consistencia lógica):

1. Desde el punto de vista **estructural**:
 - Implica que no hay operaciones mal conectadas.
 - No existen violaciones de libre elección (starvation: XOR y luego en una de las ramas hay condiciones).
 - Todos los estados y transiciones pertenecen a componentes fuertemente conectados.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S.A

2. Desde el punto de vista **práctico**:

- La reducción de ruido.

En el anexo 2.3 se presenta el modelado del procedimiento general elaborado con el auxilio del software WoPeD²⁷ (Workflow Petri Net Designer). Como se aprecia todos los elementos que conforman la red están bien conectados, todas las transiciones XOR tienen definidas sus probabilidades de ocurrencia, se reduce la presencia de ruido, por lo que se concluye que existe consistencia en el diseño del procedimiento, carece de redundancias, e imprecisiones entre las tareas.

En adición, el instrumento metodológico se diseña con la concepción de crear una metodología de trabajo específica para que la empresa consultora Audita S.A. lo aplique en la realización de los servicios de consultoría en las empresas clientes. No obstante, se considera que puede ser analizada para su utilización en otras empresas consultoras con las adecuaciones que correspondan, previa coordinación con Audita S.A. como propietaria del instrumento metodológico y la autorización de organismos competentes, lo que puede favorecer a la generalización.

2.7. Conclusiones parciales del capítulo II

1. El instrumento metodológico propuesto constituye un proceder útil para formalizar el proceso de consultoría organizacional de Audita S.A., encaminado a introducir acciones de mejora continua al proceso y a la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes. Se sustenta en el estudio de 21 modelos y procedimientos, el análisis crítico del diagrama de consultoría existente y la selección de variables repetitivas. Tiene como objetivo ofrecer a los consultores de Audita S.A. una guía para formalizar la consultoría organizacional.
2. El procedimiento general propuesto considera cinco fases: concertación del servicio; exploración del servicio; planificación del servicio; ejecución del servicio e informe gerencial, entrega y conformación del expediente. Construido sobre la base de satisfacer la necesidad de mejora del diagrama de consultoría que le precede, en correspondencia con el marco legal vigente.
3. Se diseñan, como parte del procedimiento general, tres procedimientos específicos: exploración preliminar; que ayuda a la comprensión del cliente; capacitación, que tributa al desarrollo de acciones de formación sobre la temática objeto de consultoría y el tercero para la gestión de riesgos. Adicionalmente, se integran un conjunto de herramientas utilizadas

²⁷ Herramienta utilizada para el modelado del flujo de control de procesos de negocio.

CAPÍTULO II. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL PARA AUDITA S. A

como buenas prácticas de Audita S.A., que al ser formalizadas contribuyen a la mejora continua del proceso de consultoría y a su operatividad.

4. La utilidad y factibilidad de uso, se probó mediante el comportamiento del Índice Iadov. El índice de satisfacción grupal es de 0,92 que refleja satisfacción y una valoración positiva. Se demostró la consistencia lógica y funcionalidad del procedimiento general, sin impedimentos estructurales, a través de su modelación por redes de Petri y el software WoPeD, lo que aportó un carácter dinámico a su elaboración.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se desarrolla la comprobación de la hipótesis general de la investigación, mediante la aplicación práctica del instrumento diseñado, en función de los referentes teóricos y metodológicos, abordados en los Capítulos I y II. Se presentan dos casos de aplicación total: el primero en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos y el segundo en la Unidad Empresarial de Base Gráfica Villa Clara, se muestran nueve aplicaciones parciales del procedimiento general de consultoría, así como cinco aplicaciones parciales del procedimiento específico de gestión de riesgos; como demostración de la factibilidad operacional del instrumento metodológico desarrollado para la mejora continua del proceso de consultoría en Audita S.A.

3.1 Implementación del procedimiento general en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos

La Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos (en lo adelante EDIN) es una empresa de proyectos, que brinda servicios de topografía, diseño, consultoría y otros trabajos afines para obras de construcción y montaje. Para la aplicación del procedimiento general se verifica la premisa establecida en el modelo conceptual al tener autorización de la máxima dirección para ejecutar el proceso de consultoría. Se evidencia el cumplimiento de la firma del Contrato no. SF-TC-22-2014, que ampara el servicio de consultoría de gestión de riesgo. Se corrobora la entrega de la carta de presentación al máximo representante de la entidad. Demostrado el cumplimiento de la premisa, se procede a desarrollar los pasos del procedimiento general.

Fase I. Concertación del servicio

Etapas I. Preparación inicial

Paso 1. Listar clientes fidelizados y potenciales

➤ En el listado de clientes fidelizados se aprecia que la entidad comienza la relación contractual con Audita S.A en el año 2013, ha contratado servicios de consultoría contable-financiera, diseño de manuales, estrategia, compra de aplicaciones informáticas y de gestión de riesgos.

➤ La EDIN solicita a la empresa consultora, la actualización de la gestión de riesgos.

Paso 2. Complementar la ficha del cliente

- Se actualiza la ficha del cliente por cambios en las direcciones electrónicas de los directivos.
- La empresa consultora comunica al cliente, vía correo electrónico, la decisión de realizar la consultoría.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Etapa 2: Contactar con el cliente

Paso 1. Establecer acuerdos de carácter general para las partes

➤ Se realiza el primer encuentro el 10 de diciembre de 2015, con la presencia del director general, los directores funcionales y la especialista de cuadros que atiende el control interno. Participan por la parte consultora, el gerente y dos consultores. Se presenta el equipo de cambio a la parte consultora. La elección se sustenta en el método de selección de expertos, a partir de los coeficientes de conocimientos y argumentación, relativos a la gestión de riesgos de los miembros del equipo (tabla 3.1). El equipo de cambio es seleccionado por la empresa cliente, a tal efecto no se encuentra entre los pasos del procedimiento general.

La entidad aspira lograr la mejora continua del sistema de control interno. El tiempo fijado para realizar la consultoría es de 30 días hábiles, por un precio de \$ 5200.00, pagadero al final del servicio mediante cheque nominativo.

➤ Se precisan las obligaciones y responsabilidades de las partes, conflicto de intereses, recargo por mora en el pago, período de vigencia del contrato, terminación del servicio, lugar de trabajo, confidencialidad de la información, calidad y garantías del servicio, que constituyen el fundamento para el contrato.

Paso 2. Formalizar contrato entre las partes

➤ El servicio se ampara mediante Contrato no. SF-TC-22-2014, firmado el 12 diciembre de 2015.

➤ Se comprueba la disponibilidad del local, transporte y otros recursos asociados para desarrollar el servicio.

Etapa 3: Preparar la consultoría

Paso 1. Conformar el equipo de trabajo del consultor

Nombre y apellido	Responsabilidad
Margarita Guerrero Aguiar	Jefe de Grupo
Leovaldo Fraga Domínguez	Supervisor

Se designan dos consultores para formar el equipo de trabajo del consultor, según el cuadro 3.1.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Paso 2. Preparar documentación para presentar el servicio al cliente

➤ El gerente elabora la carta de presentación (cuadro 3.2) y la Orden de trabajo SF-TC-17-15

Cuadro 3.2. Carta de presentación EDIN.

Cienfuegos, 15 de diciembre de 2015.

A: Sr. Rolando Juan García Muñoz. EDIN.

Por este medio le presentamos a los consultores actuantes: Margarita Guerrero Aguiar, Jefe de Grupo y Leovaldo Fragas Domínguez, Supervisor. Los que realizarán el servicio de consultoría de gestión de riesgos, según contrato SF-TC-22-2014, formalizado entre las partes.

Para la ejecución de este servicio le agradeceríamos garantice a los consultores las condiciones necesarias y nos haga saber su criterio acerca del trabajo que desempeñen.

Atentamente, José Paradelo Novoa. Gerente de Audita S.A.

Firma:



(cuadro 3.3), que avalan el servicio. Por otra parte, el jefe de grupo elabora el plan de trabajo general (anexo 3.1 y el programa de consultoría a utilizar (anexo 3.2)

Cuadro 3.3. Orden de trabajo EDIN.

Orden Nro. SF-TC-17-15	Fecha de emisión: 15-12-2015	Contrato: SF-TC-22-2014
Generales de la entidad		
Entidad: Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos	Subordinada a: Organización Superior de Dirección Empresarial de Diseño	
Dirección: Ave 60 No. 4302 e/ 43 y 45, Cienfuegos		
Tipo de consultoría: Gestión de riesgos		
Objetivo: Actualización del plan de prevención de riesgos		
Consultores o especialistas actuantes: Margarita Guerrero Aguiar y Leovaldo Fragas Domínguez		
Fecha de inicio: 21/12/15	Fecha de cierre: 29/01/2016	

Paso 3. Ubicar documentos relativos a las etapas uno, dos y tres para su revisión

➤ Se crea la carpeta SF-TC-17-15 EDIN Gestión de Riesgos y en ella se coloca la documentación generada en las tres primeras etapas.

Etapas 4: Realizar reunión de apertura

Paso 1. Desarrollar reunión de iniciación del servicio

➤ Previo acuerdo, el día 17/12/15, tiene lugar la reunión de apertura del servicio en la EDIN. Participan el director general con el consejo de dirección y el especialista de control interno.

➤ Se presentan al cliente los consultores Margarita Guerrero Aguiar, como jefe de grupo y Leovaldo Fraga Domínguez como supervisor. Especialistas encargados de realizar el servicio.

➤ El cliente revisa y aprueba el programa de consultoría y el plan de trabajo general elaborado para desarrollar el servicio.

Paso 2. Demandar documentación para realizar la exploración de la entidad

➤ El consultor solicita al cliente la información primaria requerida para realizar la exploración, la recopila para su estudio y análisis.

➤ El consultor ratifica al cliente que el servicio comenzará el 21 de diciembre de 2015.

Fase II. Exploración

Etapas 5.- Realizar exploración preliminar de la organización

Aplicación del procedimiento específico de exploración preliminar.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Paso 1. Familiarizar al consultor con la organización cliente

➤ El consultor recorre las instalaciones de la entidad acompañado del especialista principal de producción. Como resultado se obtiene que:

La EDIN es una entidad estatal, que radica en Cienfuegos, creada en el año 2000, se encuentra en perfeccionamiento empresarial, no tiene unidades subordinadas. La contabilidad está certificada, tienen actualizado el manual contable, posee un sistema de control interno y tiene elaborado el plan de prevención de riesgos para el año 2015. Tiene una sede principal, un centro de gestión de la documentación y otro local para oficinas, ubicados fuera de la instalación.

Las condiciones de trabajo son buenas, con tecnologías novedosas y amigables con el medio ambiente, equipamiento tecnológico e informático específico para la actividad de diseño que desarrollan, y software para trabajar el diseño de proyectos en tres dimensiones. Disponen del servicio de internet, intranet y bases de datos con información técnica actualizada.

➤ El consultor estudia las instrucciones de trabajo que ayudan a la comprensión del proceso de realización del producto y observa el desarrollo del proceso en los dos talleres de diseño. Se visitan todos los departamentos para conocer el desempeño del resto de los procesos.

➤ Se revisa en mesa de trabajo, con el equipo de cambio, la información entregada por la entidad, entre ellos documentos rectores como la misión, visión, valores y encargo social.

El organigrama de la entidad tiene una estructura funcional (dirección general, dirección técnica y desarrollo tecnológico, dirección de recursos humanos, dirección de gestión de proyectos, dirección de contabilidad y finanzas y dirección de servicios internos.

La entidad posee un sistema de gestión de calidad certificado, coexisten, además, el sistema de seguridad y salud y el de medio ambiente. Desarrolla la actividad fundamental a partir de los seis procesos que conforman el sistema de gestión (figura 3.1).



Figura 3.1. Mapa general de procesos de la EDIN.

Luego de varias sesiones de trabajo con el equipo de cambio se revisan las seis fichas que documentan los procesos, con los indicadores para medir mensualmente la eficacia. Cada proceso tiene un representante, que rinde cuentas de la gestión en las reuniones del comité de prevención y control. Tanto las fichas, como el mapa de procesos son aprobados por la alta dirección.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Los objetivos estratégicos se muestran en el cuadro 3.4. Existe separación de funciones, las actividades son realizadas, controladas y supervisadas sin comprometer la ejecución, contrapartida, ni restringir la revisión.

Cuadro 3.4. Objetivos estratégicos EDIN 2016. Fuente: (EDIN, 2016a).

No.	Descripción del objetivo
1	Documentar el sistema integrado de gestión en el 2016.
2	Lograr servicios de excelencia con satisfacción del cliente superior al 95% para el cuarto trimestre del 2016.
3	Mejorar el ambiente e infraestructura laboral en un 20 % para el 2016.
4	Elevar la efectividad de la gestión empresarial al certificar la contabilidad en el año 2016.
5	Garantizar el uso de nuevas tecnologías en los diseños para el cuarto trimestre del 2016.

Deficiencias detectadas en la última auditoría de certificación de los estados financieros.

1. El 9.1 % de los activos se encuentran depreciando por encima de las tasas aprobadas.
2. Existe un registro de inventario de producción terminada de \$ 380.00, correspondiente a gastos asociados a dos proyectos terminados desde el año 2013.
 - Se estudian las resoluciones de la entidad sobre control interno, creación del comité de prevención y control, manual contable, instrucciones de trabajo, manuales y procedimientos de la organización. Este estudio tributa a la identificación de riesgos.

Paso 2. Analizar el marco legal externo asociado al servicio de consultoría

- Se analizan la Resolución no. 60/11 CGR, NC ISO 31000:2018 y 31010 del 2015. Se consideran otras normativas con enfoque basado en el riesgo, entre ellas: la NC ISO 9001, riesgos asociados a la calidad de los productos y servicios; NC ISO 14001, riesgos ambientales; NC ISO 45001, riesgos de seguridad y salud del trabajo; NC ISO 22001, riesgo relacionado con la inocuidad de los alimentos y la NC ISO 27001, riesgos de seguridad de la información, a fin de lograr un alineamiento en el manejo de los riesgos con enfoque integral.
- Se identifica como problema: la necesidad de actualizar el plan de prevención de riesgos, basado en objetivos del año 2016 y en las normas cubanas asociadas a la gestión de riesgos.

Etapas 6: Elaborar resultados de la exploración

Paso 1. Redactar documento con los resultados obtenidos en el conocimiento del cliente

- Con la información anterior se conforma el resultado de la exploración, que se firma por el jefe de grupo. No se presenta este documento para evitar redundancias de información.
- El jefe de grupo guarda el resultado de la exploración en el expediente de consultoría.

Paso 2. Realizar revisión de los documentos relativos al servicio

- El supervisor realiza la revisión de la documentación existente en la carpeta del expediente, correspondiente a las seis primeras etapas. No se detectan inconformidades.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

➤ Emite el programa (tabla 3.2) y el acta de supervisión (cuadro 3.5). Asigna la puntuación máxima a la revisión.

Paso 3. Realizar modificaciones.

➤ No se requiere aplicar acciones para ajustar deficiencias. El supervisor guarda en el expediente el programa y acta de supervisión.

Tabla 3.2. Programa de supervisión.

Tipo de consultoría: Gestión de riesgos OT: SF-TC-17-15 Empresa: EDIN
Jefe de Grupo: Margarita Guerrero Aguiar Fecha: 23/12/2015

No.	Criterios para la calificación	Puntuación	Evaluación
1	Exploración:	100	100
2	Planificación:	-	-
3	Ejecución:	-	-
4	Informe gerencial, entrega y conformación del expediente:	-	-
5	Otros aspectos supervisados:	-	-
Supervisado por: Leovaldo Fragas Domínguez			

Cuadro 3.5. Acta de supervisión.

Empresa: EDIN		Subordinada: Ministerio de la Construcción		
Tipo de consultoría: Gestión de riesgos		Orden de trabajo: SF-TC-17-15		
Fase supervisada:	Exploración X	Ejecución		
Deficiencia Detectada	Acción correctiva	Cumplida	Si	__
__	__		No	__
Recomendaciones: __				
Supervisor: Leovaldo Fragas Domínguez		Jefe de Grupo: Margarita Guerrero Aguiar		Fecha: 23/12/2015

Fase III. Planificación del servicio

Etapas 7.- Planificar acciones y recursos

Aplicación del procedimiento específico de capacitación

Paso 1. Detectar necesidades de capacitación

- El levantamiento de necesidades indica que la capacitación debe orientarse hacia la interpretación de las normas cubanas ISO y el cotejo con la Resolución no. 60/11 CGR
- Se elabora el plan de capacitación (cuadro 3.6), que incluye un taller y dos adiestramientos, los días 23, 24 y 25 de diciembre de 2015 y se solicitan los recursos necesarios para la ejecución.

Paso 2 Planificar intercambios de retroalimentación con el cliente

- Se planifican dos sesiones de trabajo y tres entrevistas para facilitar los encuentros con el equipo de cambio, en relación a los riesgos (cuadro 3.7).

Etapas 8: Planificar herramientas y técnicas a utilizar

Paso 1. Seleccionar las herramientas y técnicas a utilizar

- El equipo de cambio selecciona las herramientas y técnicas que le resulten de fácil comprensión, acorde al cuadro 3.8. Se ajusta el plan de trabajo general y el programa de consultoría para insertar las herramientas y técnicas seleccionadas para el desarrollo del servicio.

Paso 2. Colocar los documentos que amparan la planificación en el expediente

- Se deja evidencia en el expediente de la documentación generada en esta fase.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Cuadro 3.6. Plan de capacitación.

Diagnóstico de necesidades de capacitación individual							
Nombre y Apellidos	Área de trabajo	Cargo / Nivel Escolar	Categoría ocupacional	Acción de Capacitación	Fecha inicio	Fecha fin	Evaluación
Rolando Juan García	Dirección	Director General	Directivo	Taller sobre componente II de la Resolución No. 60 de la CGR	23/12/2015	23/12/2015	Buena
Silvia Damaris Hernández	Producción	Directora de Producción	Directivo				
Reynaldo Cabrera	Desarrollo tecnológico	Director de Desarrollo	Directivo				
Elogio Andrés Cuellar	Recursos Humanos	Director Recursos Humanos	Directivo	Adiestramiento en NC ISO 31000:2018. Gestión del riesgo - Principios y directrices	24/12/2015	24/12/2015	Buena
Rodolfo Navia	Taller de Diseño	Director de Proyecto	Director funcional				
Lidia Vilches	Taller de Diseño	Directora de Proyecto	Directora funcional				
Carlos Fleites	Área técnica	Especialista Superior	Especialista Desarrollo tecnológico	Adiestramiento en NC ISO IEC 31010. Gestión del riesgo - Técnicas de apreciación del riesgo	25/12/2015	25/12/2015	Buena
Arasay Guerra	Cuadros	Especialista Control Interno	Técnico Superior				
Bekquis Martínez	Calidad	Especialista de calidad	Técnico Superior				

Necesidad de recursos: Para cada una de las acciones de capacitación se necesita: Un local, una computadora, datashow, pizarra y plumones

Elaborado por: Margarita Guerrero Aguiar

Aprobado por: José Paradela Novoa

Cuadro 3.7. Entrevista o sesión de trabajo.

Entrevista o sesión de trabajo	Fecha	Lugar	Hora
Sesión de trabajo para analizar los objetivos de la entidad y de los procesos	4/1/2016	Teatro	8.00 am
Entrevista para actualización de los riesgos y posibles manifestaciones negativas	5-12/1/2016	Teatro	8.00 am
Entrevista para actualización de las medidas a aplicar	13-18/1/2016	Teatro	8.00 am
Sesión de trabajo para actualización de los responsables y ejecutantes	19/1/2016	Teatro	8.00 am
Sesión de trabajo para actualización de las fechas de cumplimiento	20/1/2016	Teatro	8.00 am
Objetivo: Actualizar el plan de prevención de riesgos	Participantes: Equipo de cambio y consultores		

Elaborador por: Margarita Guerrero Aguiar

Cuadro 3.8. Herramientas y técnicas para el manejo de los riesgos en EDIN.

Herramientas y técnicas	Utilizada para	Ventajas
Trabajo en grupo	Identificar problemas, estados de opinión, inquietudes e involucrar al colectivo en la identificación de los riesgos	Apertura a ideas nuevas, mayor creatividad y flexibilidad
Análisis documental	Conocer los riesgos precedentes y la exposición a nuevos eventos	Identifica problemas basados en los resultados de la empresa
Tormenta de ideas	Identificar los riesgos a que está expuesta la entidad y que conforman el inventario inicial de riesgos	Fomenta la imaginación mediante la participación de todos los miembros, ninguna crítica, cuantas más ideas mejor, estimula la creatividad, de fácil aplicación
Entrevistas	Conformar el inventario inicial de riesgos	Conocer de primera mano los riesgos a que está expuesta la entidad, involucrar mayor cantidad de personas
Encuestas	Conocer en qué medida afecta la actividad de una entidad a las partes interesadas	Dirigir la búsqueda de información hacia los actores requeridos con un bajo costo económico
Matriz de riesgo	Representar gráficamente la prioridad del riesgo en un eje de coordenadas (probabilidad / consecuencia)	Permite la rápida comprensión del nivel de exposición del riesgo, es fácil de utilizar
Análisis de causa efecto	Determinar la causa raíz del riesgo	Contribuye a determinar las causas fundamentales del problema, estimula la participación del equipo, ayuda a concentrarse en el contenido del problema, considera todas las hipótesis probables
Agrupación - reducción	Reducir la larga lista de riesgo a los más representativos	Permite concentrar los esfuerzos y la atención en los riesgos más significativos

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Fase IV. Ejecución del servicio

Etapa 9: Desarrollar servicio consultivo

Paso 1. Desarrollar las acciones de capacitación según plan

- Se imparten las acciones de capacitación planificadas con los recursos necesarios: Se entregan materiales complementarios como apoyo al proceso de capacitación.
- Al aplicar las encuestas para evaluar el resultado de la capacitación, los implicados reflejan satisfacción por la capacitación y manifiestan tener capacidad para aplicar las técnicas.
- Para obtener información sobre los riesgos, el consultor realiza entrevistas y sesiones de trabajo con los miembros del equipo de cambio para confeccionar los papeles de trabajo y se conforma la primera aproximación del inventario inicial de riesgos.

Paso 2. Confeccionar documentación de soporte al servicio consultivo

- En respuesta a la necesidad del cliente se diseña el procedimiento específico de gestión de riesgos. Su aplicación se presenta a continuación:

Fase I. Contexto interno y externo

Etapa 1. Realizar el diagnóstico de la organización

Paso 1. Analizar la documentación interna de la organización.

Este paso se corresponde con la Fase II, etapa 5 del procedimiento general.

Paso 2. Realizar encuestas de comunicación y consulta

Se aplican 23 encuestas de comunicación y consulta. Como resultado se identifican riesgos internos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos:

- La organización no posee las condiciones necesarias de almacenamiento y seguridad para los productos.
- El equipamiento tecnológico se encuentra desprotegido contra rayos y altas tensiones.
- Se aplica una multa a la entidad por pago de tributos fuera de término.

Paso 3. Diseñar instrumento para medir el nivel de gestión de riesgo y Paso 4. Validar cuestionario para medir el nivel de gestión de riesgo

Los pasos 3 y 4, dado su contenido, se desarrollan en el capítulo II.

Paso 5. Aplicar instrumento para medir el nivel de gestión de riesgo

Se aplica el cuestionario diseñado en la EDIN a inicios del 2016 a los 20 miembros del equipo de cambio. El resultado se procesa en el SPSS y se obtiene que la entidad posee un nivel de gestión de riesgos de 2.44 (tabla 3.3), de una meta trazada de 4. El nivel alcanzado se interpreta como bajo.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Tabla 3.3. Resultados de la aplicación del cuestionario en la EDIN durante el año 2016.

Principios de la gestión del riesgo	Criterios	2016		
		Puntos x preguntas	Promedio alcanzado	Meta
La gestión del riesgo crea y protege el valor	2	46.5	2.33	4
Es una parte integral de todos los procesos de la organización (Integrada)	3	49.67	2.48	4
La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones	2	51	2.55	4
La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre	2	49	2.45	4
Es sistemática, estructurada y oportuna (Estructurada y exhaustiva)	2	48.5	2.43	4
Se basa en la mejor información disponible (Mejor información disponible)	2	48.83	2.44	4
La gestión del riesgo se adapta (Adaptada)	2	49.5	2.48	4
Integra los factores humanos y culturales (Factores humanos y culturales)	2	48.5	2.43	4
Es transparente y participativa (Inclusiva)	2	49.5	2.48	4
Es dinámica, iterativa, y responde a los cambios (Dinámica)	3	48	2.4	4
Facilita la mejora continua de la organización (Mejora continua)	3	48.67	2.43	4
Total	25	537.67	26.88	
Puntuación Promedio	-	48.88	2.44	4

Etapas 2: Capacitar al cliente

Paso 1. Detectar necesidades de capacitación

Se corresponde con la fase III etapa 7, paso 1 del procedimiento general.

Paso 2. Seleccionar las herramientas y técnicas a utilizar

Se corresponde con la fase III, etapa 8, paso 1 del procedimiento general.

Paso 3. Desarrollar las acciones de capacitación según plan

Se corresponde con la fase IV, etapa 9, paso 1 del procedimiento general.

Fase II. Apreciación del riesgo

Etapas 3. Identificación del riesgo

Paso 1. Establecer los mecanismos para la identificación de los riesgos

El 5 de enero de 2016 se realiza la reunión del comité de prevención y control, mecanismo establecido para identificar los riesgos y dar seguimiento a los nuevos riesgos que surjan.

Paso 2. Confeccionar el inventario inicial de riesgos

En sesión de tormenta de ideas, el equipo de cambio, realiza un levantamiento por procesos para identificar los riesgos que conforman el inventario inicial. Este se enriquece con los criterios emitidos por los miembros de la organización en la asamblea de afiliados.

Paso 3. Aplicar técnicas de agrupación y reducción de listado

De conjunto, se aplican técnicas de agrupación - reducción de listado para perfilar el inventario inicial de riesgos y conformar el inventario final.

Paso 4. Clasificar los riesgos de acuerdo a su naturaleza

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Los riesgos se clasifican en internos y externos. Dada la extensión de los papeles de trabajo, en la tabla 3.4 se resumen los resultados de esta etapa, en los tres años de aplicación.

Tabla 3.4. Resultados de la etapa identificación del riesgo EDIN.

Procesos / Inventario-clasificación	Año	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	total	De ellos	
									internos	externos
Inventario inicial	2016	18	13	22	30	18	16	117	96	2
Inventario final		15	11	18	27	14	13	98		
Inventario inicial	2017	17	12	13	28	13	13	96	72	1
Inventario final		13	8	13	17	11	11	73		
Inventario inicial	2018	17	16	20	28	15	16	112	90	3
Inventario final		17	12	13	25	13	13	93		

Leyenda: gestión de la dirección (1), medición análisis y mejora (2), gestión de los recursos humanos (3), realización del producto (4), gestión de recursos y la infraestructura (5), gestión contable financiera (6).

Etapa 4. Análisis del riesgo

Paso 1. Establecer los criterios de probabilidad y consecuencia del riesgo

En sesión de trabajo con el equipo consultor, el equipo de cambio selecciona cinco rangos para establecer la probabilidad y consecuencia de los riesgos, según tabla 3.5. Siempre que resulte posible calcular la pérdida económica de un riesgo, para determinar la probabilidad y consecuencia utilizará los criterios expuestos en la tabla 3.6, en dependencia de la cantidad de veces que pueda ocurrir ese riesgo en el año.

Tabla 3.5. Valores de probabilidad y consecuencia, cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la EDIN.

Probabilidad	Valor	Consecuencia	Valor	Tipo de Escala
Certeza	10	Catastrófico	10	cualitativa
Probable	8	Mayor	9	cualitativa
Moderado	6	Moderado	6	cualitativa
Poco probable	3	Menor	3	cualitativa
Raro	2	Insignificante	1	cualitativa

Tabla 3.6. Valores de probabilidad y consecuencia cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la EDIN.

Probabilidad (P)	Valor	Consecuencia (C)	Nivel de exposición (NR)
Diana: 365 veces al año	365	Dar valor en función de la afectación económica que ocasiona el riesgo	P x C
Mensual: 12 veces al año	12		
Trimestral: 4 veces al año	4		
Semestral: 2 veces al año	2		
Annual: 1 vez al año	1		

Paso 2. Identificar las manifestaciones negativas

Las posibles manifestaciones negativas se identifican por cada riesgo. Dada la estructura que posee el plan de prevención de riesgos, las manifestaciones negativas se reflejan como parte del propio plan. Al ser identificadas se pueden evaluar las diferentes formas de expresión de un mismo riesgo y propiciar el establecimiento de las medidas de tratamiento del riesgo.

Paso 3. Establecer objetivos de control

Se determinan los objetivos de control por cada riesgo, acción que ayuda a delinear las medidas a tomar para darle tratamiento a los riesgos.

Paso 4. Clasificar los riesgos por tipo

En sesión de trabajo, el equipo de cambio clasifica los riesgos conforme a lo expresado en la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Clasificación de los riesgos por tipos EDIN.

Tipos de Riesgos	Cantidad		
	2016	2017	2018
Operacionales	72	49	70
Financieros	5	5	6
Ambientales	3	3	2
Reputación	9	8	8
Seguridad de TIC	5	5	4
SST	4	3	3
Total	98	73	93

Paso 5. Determinar el nivel de riesgo

El equipo de cambio asigna la probabilidad de ocurrencia y de consecuencia a cada riesgo y determina el nivel de riesgo existente, para la evaluación posterior.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Etapa 5. Evaluación del riesgo

Paso 1. Establecer los niveles de tolerancia

Para establecer la prioridad de tratamiento del riesgo la entidad decide utilizar los niveles de tolerancia que se muestran en las tablas 3.8 y 3.9.

Paso 2. Determinar la importancia relativa de cada riesgo

Se comparan los niveles de riesgo obtenidos con los niveles de tolerancia establecidos. Los riesgos identificados como alta prioridad

o no aceptado se reconocen como de mayor importancia relativa, lo que implica trazar medidas para disminuir los impactos y se incluyen en el plan de prevención de riesgos. En la tabla 3.10 se muestran, de forma resumida los resultados obtenidos en las etapas de identificación, análisis y evaluación de los riesgos.

Como puede apreciarse en el año 2016 se identifican 117, de ellos resultan con mayor importancia relativa 61; en el año 2017, 73, con mayor importancia relativa 45 y en el año 2018, 93 con mayor importancia 50, ubicados en la categoría de no aceptados o altos. Lo anterior indica, que la entidad gana en

experiencia en cuanto a la determinación de la importancia relativa de los riesgos y a partir de la aplicación de las medidas de tratamiento, disminuye la afectación al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 3.8. Niveles de tolerancia cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la EDIN.

Riesgo con prioridad baja		Riesgo con prioridad media	
Valor mínimo	0	Valor mínimo	20
Valor máximo	19	Valor máximo	59
Riesgo con prioridad alta		Riesgo no aceptado	
Valor mínimo	60	Valor mínimo	80
Valor máximo	79	Valor máximo	100

Fuente: Adaptado a partir del XGER.

Tabla 3.9. Niveles de tolerancia cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la EDIN.

Riesgo con prioridad baja		Riesgo con prioridad media	
Valor mínimo	0	Valor mínimo	1000.01
Valor máximo	1000	Valor máximo	5000.00
Riesgo con prioridad alta		Riesgo no aceptado	
Valor mínimo	5000.01	Valor por encima	20000.01

Fuente: Adaptado a partir del XGER.

Tabla 3.10. Resultados obtenidos en la fase II por procesos en el periodo entre el 2016 al 2018 EDIN.

Procesos EDIN	Año	Tipo de proceso	Cantidad objetivos	Riesgos identificados	Riesgos evaluados	Objetivos de control	Manifestaciones negativas	Riesgos > importancia relativa	Cantidad de medidas
1	2016	Estratégico	7	18	15	15	21	11	34
2		Estratégico	4	13	11	11	13	8	18
3		Estratégico	3	22	18	18	18	10	23
4		Clave	5	30	27	27	27	15	52
5		Apoyo	3	18	14	14	16	9	33
6		Apoyo	3	16	13	13	14	8	44
Total			25	117	98	98	109	61	204
1	2017	Estratégico	8	13	13	13	15	8	34
2		Estratégico	4	8	8	8	9	5	12
3		Estratégico	3	13	13	13	13	9	16
4		Clave	5	17	17	17	17	11	42
5		Apoyo	5	11	11	11	12	5	29
6		Apoyo	3	11	11	11	11	7	44
Total			31	73	73	73	77	45	177
1	2018	Estratégico	8	17	17	17	17	10	20
2		Estratégico	6	12	12	12	12	8	15
3		Estratégico	3	13	13	13	13	6	8
4		Clave	5	25	25	25	29	13	23
5		Apoyo	3	13	13	13	13	8	18
6		Apoyo	3	13	13	13	16	5	23
Total			28	93	93	93	100	50	107

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

En referencia, los resultados se grafican por procesos en la figura 3.2, para una mayor comprensión.

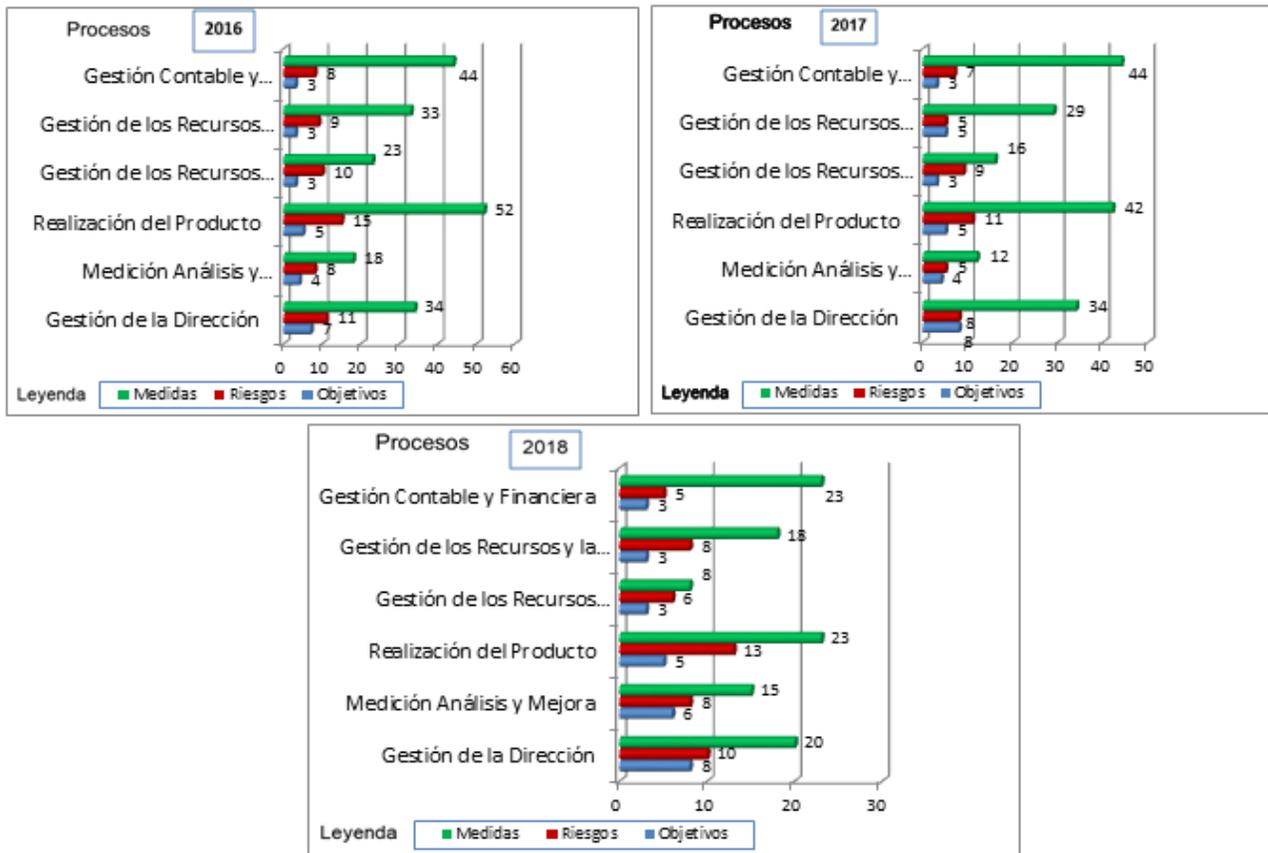


Figura 3.2. Representación gráfica del comportamiento de los riesgos por procesos EDIN.

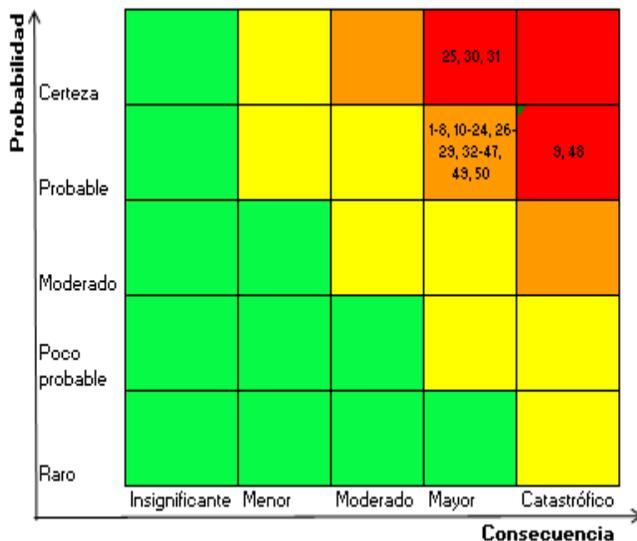


Figura 3.3. Ubicación de los riesgos del año 2018 en la matriz EDIN.

Al mismo tiempo, los riesgos de mayor importancia relativa del año 2018 se representan en la figura 3.3, elaborada con base a la matriz de riesgos expuesta en la tabla 3.11, que ayuda a visualizar mediante colores la prioridad dada a los riesgos.

Tabla 3.11. Matriz de riesgos correspondiente al año 2018 EDIN.

	Catastrófico	Mayor	Moderada	Menor	Insignificante
Certeza	100	90	60	30	10
Probable	80	72	48	24	8
Moderada	60	54	36	18	6
Poco Probable	30	27	18	9	3
Rara	20	18	12	6	2

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Fase III. Actividades de control y monitoreo

Etape 6. Tratamiento del riesgo

Paso 1. Establecer medidas para reducir la probabilidad de manifestación del riesgo

En el anexo 3.4 se despliega el plan de prevención de riesgos solo para el año 2018, dada la poca disponibilidad de espacio.

Paso 2. Compartir el plan de prevención de riesgos con las partes interesadas

Para favorecer la implementación, asistir al intercambio eficaz de información y al reconocimiento de posibles eventos de forma proactiva, se encuentra disponible en la página web de la intranet de la entidad, el plan de prevención de riesgos. Las partes interesadas tienen acceso a copia y consulta. Además de tener la oportunidad de compartir criterios respecto al plan y a la detección de nuevos riesgos en diferentes escenarios.

Etape 7. Seguimiento y supervisión

Paso 1. Supervisar el cumplimiento de las medidas del plan de prevención de riesgos

Las medidas del plan de prevención se chequean según fecha de cumplimiento establecida. Las evidencias de la supervisión se reflejan en el cuadro 3.9. Dada la extensión, solo se muestran tres supervisiones, al cumplimiento del plan durante el año 2018, por cada proceso.

El ejecutante revisa que el responsable le dé cumplimiento a la medida trazada en el tiempo previsto y verifica si esta elimina o minimiza la causa del riesgo.

Paso 2. Reaplicar instrumento para medir el nivel de gestión de riesgo

Consecuentemente, se aplica el cuestionario durante dos años sucesivos, luego de haber impartido la capacitación e implementado el procedimiento de gestión de riesgo, para así, comparar los resultados.

Es necesario aclarar que para la aplicación de los cuestionarios en los años 2016 y 2017 se utilizan los 11 principios que establece la norma vigente para ese período. Sin embargo, para el año 2018, se utilizan los ocho principios de la nueva norma. Aunque la denominación no es exacta a la anterior, es muy similar y no difieren en esencia.

A tal efecto los principios se consideran compatibles. Se puede aplicar el cuestionario sin modificaciones en el año 2018 y, contrastar los resultados. La entidad, trabaja por alcanzar un nivel de gestión de riesgo de 4 (alto), meta que aún no logra conseguir.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Cuadro 3.9. Supervisiones realizadas a las medidas del plan de prevención de riesgos del año 2018 en la EDIN.

Detalle de las Supervisiones por Periodo. Proceso Gestión de la dirección					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	3	Comprobar que se analiza de forma sistemática el control de los gastos y el costo de los servicios realizados	Se ratifica el seguimiento sistemático en los consejos de dirección de las partidas de gastos y la correcta contabilización de los costos asociados a los distintos proyectos para evitar pérdidas o derroche de recursos materiales y financieros	Director General	18/1/2018
2	1	Comprobar que la información clasificada se encuentra bien protegida y con copia de seguridad externa	Se evidencia que la información clasificada se encuentra archivada en una computadora desconectada de la red, con la debida protección para evitar su divulgación o pérdida	Director General	22/5/2018
3	9	Comprobar que se le da seguimiento al plan de acción para eliminar las deficiencias detectadas en los diagnósticos realizados	Se corrobora la incorporación de nuevas medidas al plan de acción para contribuir a la total eliminación de las deficiencias detectadas en el diagnóstico	Director General	13/12/2018
Detalle de las Supervisiones por Periodo. Proceso Medición análisis y mejora					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	14	Comprobar que se identifican las necesidades de capacitación del personal directo de la organización acorde a las competencias del cargo y las necesidades propias de la organización	Se demuestra que acorde con el plan de capacitación se realizan acciones de formación dirigidas a elevar la competencia de los trabajadores y como consecuencia mejorar la calidad de los servicios que presta la organización	Director Proyecto	8/1/2018
2	15	Verificar que se actualiza en la página web la base de datos de normas técnicas, documentos legales y regulatorios necesarios para la realización de todos los servicios que brinda la organización	Se acredita la existencia de contrato con la oficina de normalización para la actualización de las normas técnicas y su actualización en la base de datos, accesible a todos los trabajadores para evitar el uso de documentación obsoleta que atente contra la calidad de los proyectos	Director Técnico y Desarrollo Tecnológico	26/1/2018
3	16	Comprobar que se realizan todas las auditorías internas planificadas, según resultados de las revisiones anteriores	Se confirma la evidencia documental de la realización de todas las auditorías internas planificadas a las diferentes áreas	Especialista de calidad	12/7/2018
Detalle de las Supervisiones por Periodo. Proceso Gestión de los recursos humanos					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	23	Verificar que se exige por la calidad de las evaluaciones del desempeño realizadas	Se constata la realización mensual y trimestral de las evaluaciones del desempeño a cada trabajador que permiten distinguir el pago por resultados en consecuencias con la evaluación	Director de recursos humanos	21/2/2018
2	24	Comprobar que se le da uso correcto al presupuesto destinado a las acciones de capacitación	Se comprueba la utilización de convenios y contratos con universidades y otros organismos para la impartición de cursos de capacitación con el objetivo de eliminar las brechas y dar cumplimiento al plan trazado	Director de recursos humanos	19/4/2018
3	22	Comprobar que son utilizados y exigidos los medios de protección necesarios para la realización del trabajo	Se corrobora la utilización de los medios de protección física tanto en las visitas de control de autor a la obra, como en la realización de las actividades de topografía en el terreno	Director de recursos humanos	5/7/2018
Detalle de las Supervisiones por Periodo. Proceso Realización del producto					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	28	Comprobar que se chequea el avance de los proyectos según cronograma pactado	Se evidencia el chequeo en los consejos de operaciones del avance de todos los servicios que se encuentran en ejecución por cada taller de diseño, donde los directores de proyectos rinden cuenta de la situación específica de cada proyecto	Especialista 5 en Comercialización	8/1/2018
3		Comprobar que no se inicie ningún servicio sin tener previamente firmado el contrato entre las partes	Se comprueba que en todos en los consejos de negocios y de operaciones se le da seguimiento al estado de la contratación, de modo que no se comience a trabajar en un servicio que no tenga el contrato firmado y vigente, además, el sistema de facturación no permite elaborar la factura sin esta condicional	Especialista 4 en Comercialización	5/7/2018
4		Verificar que se realizan los cortes de producción semanales para monitorear el cumplimiento del plan	Se constata que semanalmente se realiza un chequeo del cumplimiento del plan de producción en los consejos de operaciones y se toman medidas en caso de posibles riesgos de incumplimientos	Especialista 2 en Comercialización	4/10/2018
Detalle de las Supervisiones por Periodo. Proceso Gestión de recursos y la infraestructura					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	40	Comprobar que se exige de manera permanente las inspecciones técnicas a los equipos de transporte para prevenir roturas	Se comprueba el cumplimiento del plan de mantenimiento de cada equipo y la realización del día de la técnica para evitar la paralización de equipos tecnológicos y de transportación	Director de servicios internos	15/2/2018
2	42	Comprobar que exista un plan de medidas para mitigar o eliminar las afectaciones existentes en la infraestructura y ambiente de trabajo y se actualice acorde a las nuevas necesidades devenidas del diagnóstico previo	Se verifica la existencia del plan de medidas dirigido a mitigar el deterioro de la infraestructura y ambiente de trabajo, respaldado por el presupuesto aprobado para su ejecución y que se incorporan al plan de las nuevas afectaciones	Director de servicios internos	16/3/2018
3	43	Comprobar el cumplimiento del Plan de Compras y la ejecución del Presupuesto asignado para ello	Se revisan las partidas del presupuesto asignado a la compra de materiales necesarios para el cumplimiento del plan. Las inyecciones se corresponden con la inexistencia de algunos materiales en el mercado y la subida de los precios de algunos materiales y piezas	Director de servicios internos	13/7/2018
Detalle de las Supervisiones por Periodo. Proceso Gestión contable financiera					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	46	Verificar que se monitorea durante el mes las desviaciones de gastos por elementos y demás indicadores de eficiencia, tomándose las decisiones que correspondan para lograr el equilibrio necesario	Se chequea la ejecución de los gastos por elementos, así como el comportamiento de los indicadores de eficiencia para evitar sobregiros o incumplimientos que afecten la eficiencia de la empresa	Director General	13/4/2018
2	47	Comprobar que se chequea semanalmente la disponibilidad financiera de la entidad	Se verifica la existencia del registro de disponibilidad financiera actualizado y su análisis en los comité de compra	Directora de Contabilidad y Finanzas	15/10/2018
3		Comprobar que se analizan las edades de las Cuentas por cobrar y pagar, puntualizando en las partidas envejecidas, sus conciliaciones, reclamaciones y demandas gestionadas con efectividad	Se comprobó la entrega mensual del listado de cuentas por cobrar y pagar al área comercial y de servicios internos, respectivamente, que se concilian mensualmente las partidas de acuerdo a las edades y se tramitan los cobros con los organismos que corresponden	Directora de Contabilidad y Finanzas	15/10/2018

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

En la tabla 3.12 se refleja un resumen de los resultados obtenidos durante los años 2017 y 2018.

Tabla 3.12. Resultados de la aplicación del cuestionario en EDIN durante los años 2017 y 2018.

Principios de la gestión del riesgo	Criterios	2017			2018		
		Puntos x preguntas	Promedio alcanzado	Meta	Puntos x preguntas	Promedio alcanzado	Meta
* La gestión del riesgo crea y protege el valor	2	48.00	2.40	4			
Es una parte integral de todos los procesos de la organización (Integrada)	3	51.33	2.57	4	65.67	3.28	4
* La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones	2	52.00	2.60	4			
* La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre	2	49.50	2.48	4			
Es sistemática, estructurada y oportuna (Estructurada y exhaustiva)	2	60.00	3.00	4	70.50	3.53	4
Se basa en la mejor información disponible (Mejor información disponible)	2	49.83	2.49	4	64.00	3.20	4
La gestión del riesgo se adapta (Adaptada)	2	49.50	2.48	4	53.50	2.68	4
Integra los factores humanos y culturales (Factores humanos y culturales)	2	49.00	2.45	4	58.50	2.93	4
Es transparente y participativa (Inclusiva)	2	54.00	2.70	4	64.50	3.23	4
Es dinámica, iterativa, y responde a los cambios (Dinámica)	3	48.00	2.40	4	60.50	3.03	4
Facilita la mejora continua de la organización (Mejora continua)	3	53.33	2.67	4	63.67	3.18	4
Total	25	565	28.23		501	25.04	
Puntuación Promedio	-	51.32	2.57	4	62.60	3.13	4

En este orden de ideas, se aprecia el antes y después de la entidad en materia de gestión de riesgos. Como se conoce de la primera aplicación del cuestionario en el año 2016, la EDIN tenía un nivel de gestión de riesgos de 2.44. En la segunda aplicación (2017) alcanza 2.57 y en la tercera (2018) se logra 3.13. Se observa una mejora del indicador en el trienio de 0.69. La empresa muestra progreso en la gestión, adquiere más experiencia y destreza en el manejo de los riesgos, entendido como medio, lo que indica un acercamiento hacia la meta trazada. Resultados que se muestran en la figura 3.4.

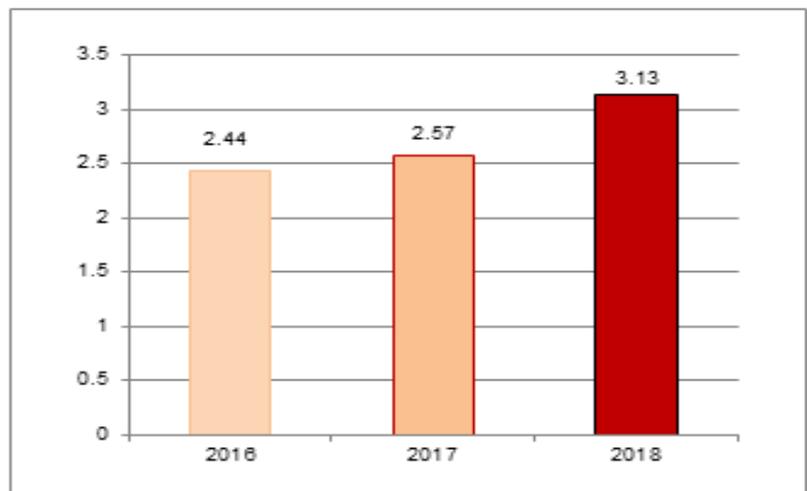


Figura 3.4. Nivel de gestión de riesgo EDIN.

De igual forma en la figura 3.5 se representan, mediante un diagrama radar, los resultados anteriores.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

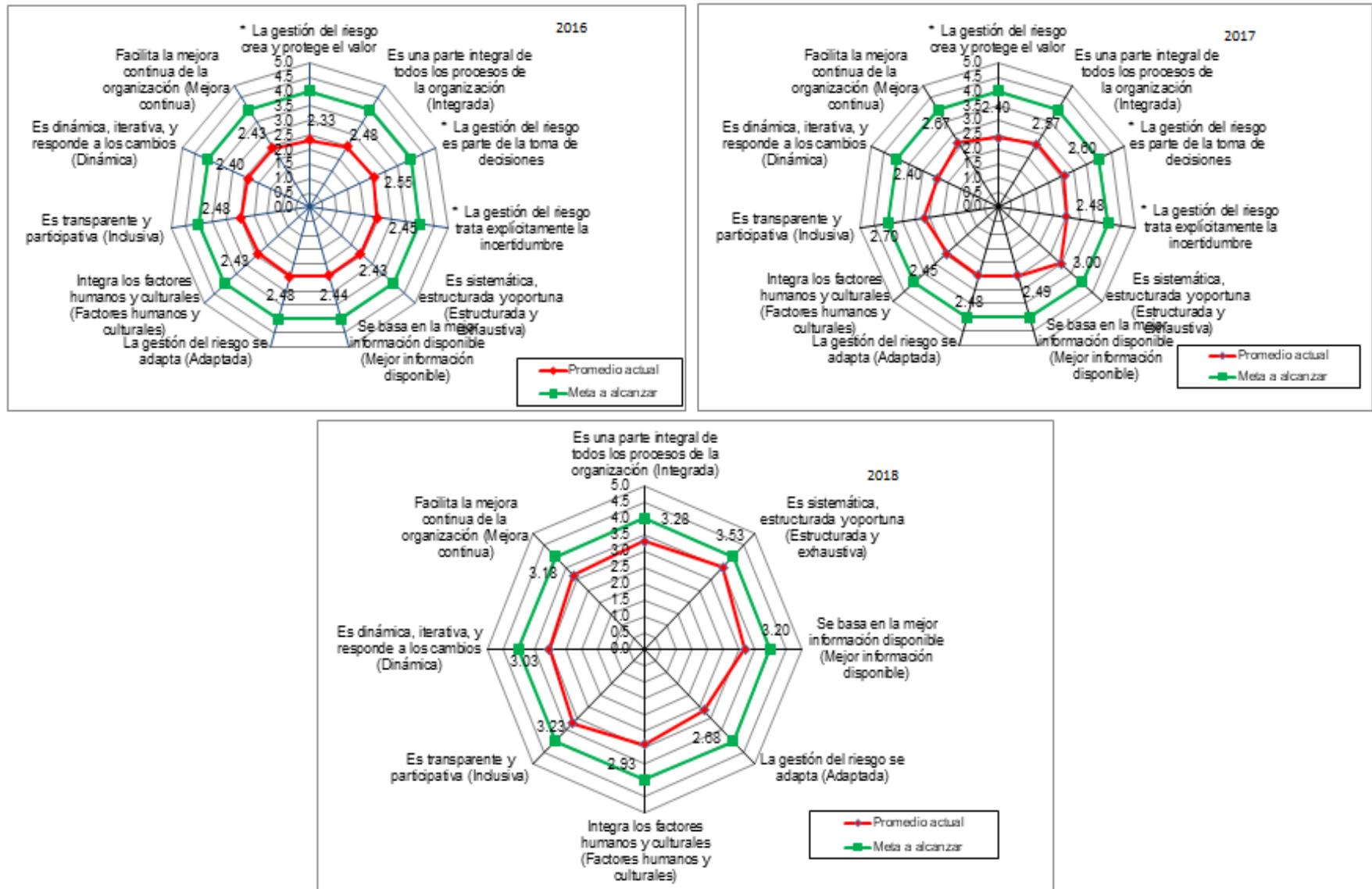


Figura 3.5. Representación gráfica del comportamiento de los principios de la gestión del riesgo EDIN.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Paso 3. Establecer plan de acciones

Se establece un plan de acciones (cuadro 3.10) para corregir las brechas identificadas entre el nivel de gestión de riesgo alcanzado (3.13) y el nivel al que aspira alcanzar (4). Las acciones de mejora implementadas se orientan a: aceptar el riesgo (acciones 1-4), compartir el riesgo (acciones 5-6) y

Cuadro 3.10. Plan de acciones para mejorar el nivel de gestión de riesgos en la EDIN.

No.	Acciones a desarrollar	Responsables	Fecha
1	Realizar estudios comparativos con las mejores prácticas del sector en materia de riesgos	Especialista que atiende control interno	ene-19
2	Realizar autoevaluación para determinar el nivel de madurez de la gestión de riesgos	Equipo de trabajo de EDIN	dic-19
3	Realizar auditorías internas para comprobar la implementación del procedimiento de gestión de riesgos	Responsables de proceso	junio, diciembre 2019
4	Dar seguimiento al cumplimiento de las medidas, evaluando asignación de recursos e impacto	Especialista que atiende control interno	Consejos de dirección cierre de trimestre
5	Mantener contrato de consultoría externa para el asesoramiento y actualización de la gestión de riesgos	Director general	ene-19
6	Contratar servicio de protección contra rayos y altas tensiones	Director general	ene-19
7	Habilitar un local más amplio como almacén y crear las condiciones requeridas para el almacenaje	Director general	ene-19

eliminar la fuente de riesgo (acción 7), coherente a lo expresado en la figura 3.6.

Paso 4. Notificar a las partes interesadas los resultados

Los resultados de la gestión de riesgo se comunican a las partes interesadas internas y externas.

Etapas 8. Toma de decisiones oportunas

Paso 1. Compilar la información en la herramienta informática XGER

La información recogida en los papeles de trabajo se introduce en la herramienta informática XGER. Instrumento que avala el control sistemático de la gestión de riesgos.

Paso 2. Evaluar por la máxima dirección los diferentes reportes emitidos por la herramienta informática

La herramienta informática XGER emite reportes consolidados con información útil, que utiliza la máxima dirección para la toma de decisiones en situaciones de riesgo. Los mencionados reportes se reflejan en el cuadro 3.11.

Cuadro 3.11. Reportes que emite la herramienta informática XGER.

- | | |
|--|--|
| 1. Plan de Prevención de Riesgos. | 7. Resumen estadístico de riesgos. |
| 2. Listado de riesgos por procesos. | 8. Matrices de riesgos más relevantes. |
| 3. Listado de riesgos por tipos. | 9. Medidas pendientes por supervisar. |
| 4. Listado de objetivos por procesos. | 10. Resumen de supervisiones por procesos. |
| 5. Resumen de riesgos por entidades. | 11. Detalle de supervisiones por periodo. |
| 6. Resumen cuantitativo de los riesgos por el nivel de tolerancia. | 12. Resumen cualitativo de los riesgos por el nivel de tolerancia. |

Paso 3. Retroalimentar al sistema

Las supervisiones realizadas sirven de entrada para detectar nuevos riesgos y para la realización del

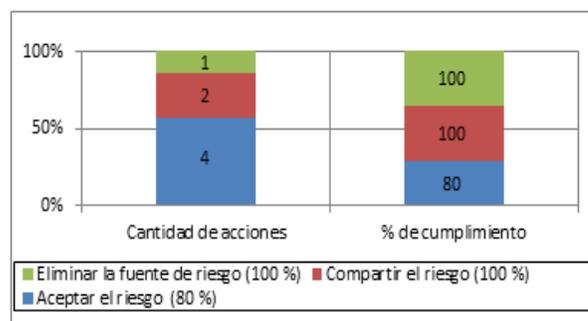


Figura 3.6. Cantidad de acciones por opción de tratamiento EDIN.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

análisis del contexto interno y externo, a fin de lograr una mejora sistemática del desempeño.

Paso 4. Adiestrar al responsable de administrar la herramienta informática XGER

El consultor entrenó en el puesto de trabajo a la persona encargada de trabajar con la herramienta informática XGER acerca del funcionamiento, introducción de la información y le entregó el manual de usuario del sistema.

Continuación de la Etapa 9 del procedimiento general.

Paso 3. Gestionar nuevos servicios con el cliente

La entidad no requiere ampliar el alcance del servicio.

Paso 4. Documentar entrega parcial de resultados al cliente

➤ El consultor elabora el acta de notificación de resultados parcial del servicio, para dejar evidencia de la documentación entregada al cliente para revisión.

➤ El cliente firma Cuadro 3.12. Acta de notificación de resultados parcial.

el acta de notificación de resultados parcial del servicio como prueba de su recepción (cuadro 3.12).

➤ El consultor guarda en la carpeta del expediente la documentación concebida en las dos etapas anteriores para propiciar la revisión.

Paso 5. Revisar documentación concebida durante la etapa de planificación y ejecución

➤ El supervisor realiza la revisión de la documentación y no detecta deficiencias.

➤ Elabora el segundo programa y acta de supervisión (tabla 3.13 y cuadro 3.13).

➤ El supervisor coloca en el expediente los documentos de revisión como constancia de la supervisión.

Orden de Trabajo: SF-TC-17-15	Informe Parcial: <input checked="" type="checkbox"/> Final: <input type="checkbox"/>
Empresa EDIN, sita en Ave 60 no. 4302 e/ 43 y 45, Cienfuegos, Provincia Cienfuegos, subordinada a Organización Superior de Dirección Empresarial de Diseño.	
El día 30 de diciembre de 2015 se efectúa reunión de análisis de los resultados parciales (X), Finales () de la consultoría de gestión de riesgos realizada en cumplimiento de la orden de Trabajo señalada.	
Asuntos tratados: Se realiza la entrega de la información siguiente: Levantamiento y Plan de Prevención de Riesgos en formato Excel.	
Conforme con el servicio <input checked="" type="checkbox"/> Inconforme con el servicio <input type="checkbox"/>	
Opinión del cliente: Estamos muy satisfechos con el trabajo realizado	
Consultor Jefe de Grupo: Margarita Guerrero Aguiar Funcionario de la entidad: Arasay Guerra	
	

Tabla 3.13. Programa de supervisión (2).

Tipo de consultoría: Gestión de riesgos OT: SF-TC-17-15 Empresa: EDIN
Jefe de Grupo: Margarita Guerrero Aguiar Fecha: 27/1/2016

No.	Criterios para la calificación	Puntuación	Evaluación
1	Exploración:		
2	Planificación:	100	100
3	Ejecución:	100	100
4	Informe gerencial, entrega y conformación del expediente:	-	-
5	Otros aspectos supervisados:	-	-
Supervisado por: Leovaldo Fragas Domínguez			

Cuadro 3.13. Acta de supervisión (2).

Empresa: EDIN		Subordinada: Ministerio de la Construcción		
Tipo de consultoría: Gestión de riesgos		Orden de trabajo: SF-TC-17-15		
Fase supervisada:	Exploración <input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución <input checked="" type="checkbox"/>		
Deficiencia Detectada	Acción correctiva	Cumplida	Si	No
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaciones: <input type="checkbox"/>				
Supervisor: Leovaldo Fragas Domínguez		Jefe de Grupo: Margarita Guerrero Aguiar		Fecha: 27/1/2016

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Etapa 10. Elaborar informe borrador

Paso 1. Sintetizar los resultados de la consultoría

➤ El jefe de grupo elabora el informe borrador, donde se define la responsabilidad de la administración de exigir el cumplimiento de las medidas del plan de prevención, según las fechas previstas y de solicitar o realizar las modificaciones necesarias en función de los cambios que ocurran. No se presentan limitaciones para el desarrollo del servicio y se recomienda actualizar el plan de prevención anualmente. El supervisor revisa el informe borrador. No se detectan errores.

Paso 2. Someter a aprobación el informe borrador

➤ Se discute el contenido del informe con el cliente y este emite su aprobación.

Fase V. Informe gerencial, entrega y conformación del expediente

Etapa 11. Elaborar informe gerencial

Paso 1. Compilar los resultados finales obtenidos en el informe gerencial

➤ Se convierte el informe borrador en gerencial.

Paso 2. Obtener la firma del informe gerencial

➤ El consultor jefe de grupo y el supervisor firman el informe gerencial.

Etapa 12. Notificar resultados y entrega

Paso 1. Documentar entrega final de resultados al cliente

➤ El jefe de grupo elabora el acta de notificación de resultados final. En ella se recoge la constancia de la revisión de los documentos entregados al cliente y los criterios acerca del servicio recibido. Documento que se firma por las partes (cuadro 3.14).

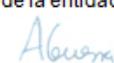
➤ El jefe de grupo elabora el comprobante de entrega a mano, lo presenta

al cliente y ambos lo firman, como constancia de la documentación entregada/recibida (cuadro 3.15).

➤ El jefe de grupo entrega la encuesta de satisfacción al cliente para que complemente la información y la firme, cuadro 3.16.

➤ Se aplica encuesta de satisfacción al cliente complementaria.

Cuadro 3.14. Acta de notificación de resultados final.

Orden de Trabajo: SF-TC-17-15	Informe Parcial: Final: <input checked="" type="checkbox"/>
Empresa <u>EDIN</u> , sita en <u>Ave 60 no. 4302 e/ 43 y 45, Cienfuegos</u> , Provincia <u>Cienfuegos</u> , subordinada a <u>Organización Superior de Dirección Empresarial de Diseño</u> .	
El día <u>29 de enero de 2016</u> se efectúa reunión de análisis de los resultados parciales (), Finales (X) de la consultoría de <u>gestión de riesgos</u> realizada en cumplimiento de la orden de Trabajo señalada.	
Asuntos tratados: Se revisa de conjunto con la dirección de la entidad la documentación entregada	
Conforme con el servicio <input checked="" type="checkbox"/> Inconforme con el servicio _____	
Opinión del cliente: Se demostró profesionalidad y dedicación con el trabajo realizado	
Consultor Jefe de Grupo: Margarita Guerrero Aguiar	Funcionario de la entidad: Arasay Guerra
	

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

El cliente refiere haber contratado con la consultora Audita S.A. diferentes servicios que relaciona en la encuesta, con los que se siente muy satisfecho (5 puntos) y recomienda a posibles clientes la contratación de los servicios de Audita S.A.

➤ Paso 2. Realizar gestiones relacionadas con el cobro del servicio

➤ El jefe de grupo entrega la factura del servicio al cliente, gestiona la firma, el cheque del pago del servicio y entrega los documentos al área económica de la empresa consultora.

Paso 3. Gestionar apertura de nuevos servicios con el cliente

➤ Como resultado de la prolongación de las relaciones, se acuerda un nuevo servicio para el diseño del sistema de relaciones financieras, se publican artículos de interés para ambas empresas y se participa en eventos internacionales.

Etapas 13. Culminar expediente de consultoría

Paso 1. Chequeo general del expediente de consultoría

➤ El jefe de grupo conforma el índice donde registra todos los documentos generados en el servicio y guarda los documentos concernientes a las etapas 10, 11 y 12 en el expediente.

➤ El supervisor comprueba que los documentos se encuentren bien complementados, firmados y con el formato correspondiente.

➤ El supervisor elabora el tercer programa y acta de supervisión para dejar evidencia de la revisión realizada. Como resultado se detecta que las fechas de ejecución reflejadas en el plan general no se corresponden con las contenidas en algunos documentos.

Paso 2. Rectificar las deficiencias detectadas en la supervisión

➤ El consultor subsana los errores de fecha detectados en el plan general.

Cuadro 3.15. Comprobante de entrega a mano.

ENTIDAD: Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos

DESCRIPCIÓN: Servicio de Consultoría Actualización del Plan de Prevención de riesgos
Entrega de:

No	Descripción	Cantidad de copias
1	Informe Final	2 (Impresas)
2	Sistema de gestión de Riesgos (Excel)	6 (Digital)
3	Herramienta Informática XGER	1 (Digital)

ENTREGADO POR: MSc. Margarita Guerrero Aguiar
Jefe de Grupo

RECIBIDO POR: Ing. Rolando García Muñoz
(Nombre, Apellidos y Firma)

CARGO QUE DESEMPEÑA: Director General



Cuadro 3.16. Encuesta de satisfacción del servicio.

No.	Característica del servicio.	M	B	B	R	M
1	Adecuación del servicio a sus necesidades y expectativas.	X				
2	Claridad, calidad y objetividad del informe de consultoría.	X				
3	Cumplimiento del trabajo dentro de los plazos acordados.	X				
4	El servicio recibido ayuda a identificar problemas y oportunidades de mejora, contribuye al mejor desempeño y	X				

Fecha: 29/01/16 Entidad: EDIN

Nombre y cargo del encuestado:

Período consultivo: Del 21/12/15 al 29/01/16.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

- Se guardan en el expediente el programa, el acta de supervisión y los documentos ajustados.

Paso 3. Proteger información contenida en el expediente

➤ El jefe de grupo, reorganiza la información. Crea dos carpetas en el expediente, una para los papeles de trabajo (Adjuntos) y la otra para el resto de los documentos (Generales).

➤ Se delimita el acceso a la información compilada en la carpeta expediente. Se dispone el acceso de lectura y copia para la consulta de los usuarios. Esta información se utiliza para transmitir el conocimiento y las experiencias adquiridas durante el proceso de consultoría.

Paso 2. Archivar expediente

Se salva el expediente en la carpeta expedientes terminados, a fin de evidenciar el trabajo desarrollado por el equipo consultor. De esta forma se da por terminado el servicio.

3.1.1 Resultados alcanzados por la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos

La EDIN muestra un progreso en los indicadores fundamentales y alcanza una mejora continua del sistema de control interno. Presenta un desempeño favorable en los tres años de estudio. En la tabla 3.14 se proyectan los resultados alcanzados en esta etapa.

Tabla 3.14. Evaluación de los indicadores económicos EDIN. Fuente: EDIN. (2016, 2017, 2018).

No.	Indicadores	2016	2017	Variación absoluta	Variación relativa	2018	Variación absoluta	Variación relativa
		Real	Real			Real		
1	Ventas Netas	3,893,526.28	4,512,972.66	619,446.38	115.9	4,768,145.72	255,173.06	105.7
2	Producción Mercantil	3,819,310.65	4,517,872.77	698,562.12	118.3	4,749,595.20	231,722.43	105.1
3	Valor Agregado Bruto	3,480,164.49	4,137,798.62	657,634.13	118.9	4,791,249.84	653,451.22	115.8
4	Promedio de trabajadores (U)	98	99	1.00	101.0	94	-5.00	94.9
5	Productividad	2,959.00	3,483.00	524.00	117.7	3,892.95	409.95	111.8
6	Fondo de Salario	907,867.67	1,263,044.31	355,176.64	139.1	1,698,775.74	435,731.43	134.5
7	Salario Medio	772.00	1,000.00	228.00	129.5	1,506	506.11	150.6
8	Gasto Material	95,948.93	100,912.99	4,964.06	105.2	113,687.97	12,774.98	112.7
9	Otros Gastos Monetarios	220,197.23	210,161.16	-10,036.07	95.4	166,489.22	-43,671.94	79.2
10	Total de Gastos	1,764,734.00	1,980,043.88	215,309.88	112.2	1,832,297.51	-147,746.37	92.5
11	Total de Ingresos	3,894,900.39	4,515,321.83	620,421.44	115.9	4,769,840.38	254,518.55	105.6
12	Utilidad	2,130,166.39	2,535,277.95	405,111.56	119.0	2,937,542.87	402,264.92	115.9
13	Salario/Ventas	0.2332	0.2799	0.0467	120.0	0.3563	0.08	127.3
14	Salario/Producción Bruta	0.2377	0.2796	0.0419	117.6	0.3577	0.08	127.9
15	Salario/Valor Agregado	0.2609	0.3052	0.0240	117.0	0.3546	0.05	116.2
16	Salario Medio/Productividad	0.2609	0.2871	0.0262	110.0	0.3869	0.10	134.8
17	Gastos/Ingresos	0.4531	0.4385	-0.0146	96.8	0.3841	-0.05	87.6
18	Utilidad/VAB	0.6121	0.6127	0.0006	100.1	0.6131	0.00	100.1

Como se aprecia, en la EDIN las ventas netas del año 2018 con respecto al año 2017 crecen en 5.7 %, representan 255.1 miles de pesos (mp), la producción mercantil aumenta en 5.1 % (231.7 mp), el valor agregado bruto aumenta en 15.8 % (653.5 mp), mientras el promedio de trabajadores disminuye en un 5.1 %, la productividad crece en 11.8 % (409.9 mp), al igual que el salario medio en 50.6 %, lo que repercute positivamente en la entidad y en la economía de los trabajadores.

El gasto material aumenta en 12.7 %, debido al crecimiento en los niveles de producción y al incremento en los precios de productos y servicios del mercado.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Sin embargo, el total de gastos y los otros gastos monetarios presentan un ahorro de 7.5 % y 20.8 % respectivamente. Por otra parte el total de ingresos aumenta en 5.6 %, lo que provoca un aumento de la utilidad de la empresa de 15.9 %, valorada en 2,937.5 mp. Se muestra un ahorro de 12.4 % del gasto total por peso de ingreso, que representa un ahorro de 0.05 centavos por cada peso de ingreso obtenido y la utilidad por peso de valor agregado bruto se sobrecumple en un 1 %, lo que representa una utilidad de 0.01 centavos por cada peso de valor agregado bruto con respecto al año anterior. La eficiencia de los indicadores, en sentido general, se debe a la apertura de nuevos servicios en la zona especial de desarrollo Mariel.

En la figura 3.7 se grafican los resultados del período analizado. De igual forma, en la figura 3.8, se constatan cambios favorables en la empresa al comparar los resultados de la gestión antes y después de la consultoría. Proceso apoyado por el compromiso y participación de la alta dirección, como parte de la estrategia, situación que permite aumentar la capacidad interna de cambio, implementar acciones de responsabilidad social, participar y presentar ponencias en eventos internacionales, aplicar mejoras a los procesos, insertar nuevas herramientas en su actuación y aumentar el nivel de gestión de riesgos. Para ilustrar la relación de la aplicación del instrumento y las mejoras observadas se realiza el análisis de las tendencias de algunos de estos indicadores mediante un gráfico de líneas en el anexo 3.5.

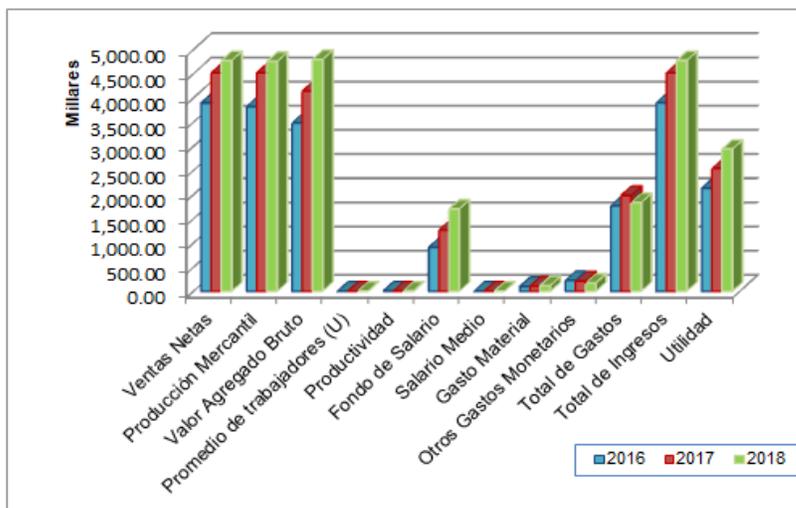


Figura 3.7. Representación gráfica de los indicadores económicos de la EDIN.

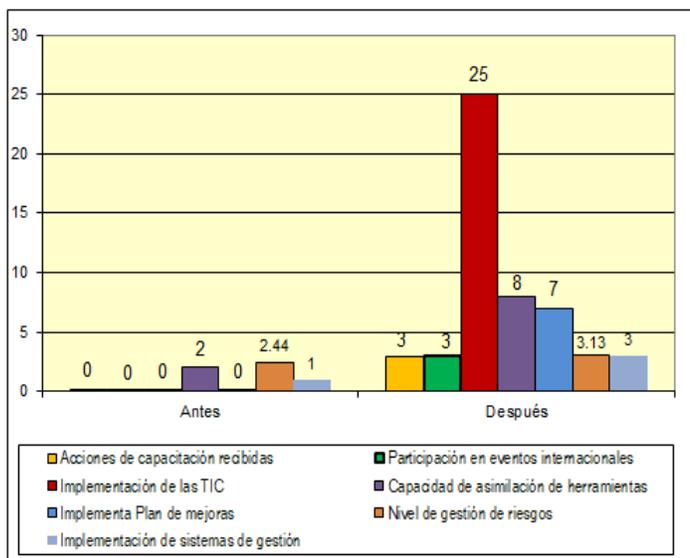


Figura 3.8. Mejoras en el comportamiento de indicadores EDIN a partir de la implementación del instrumento.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

3.2 Implementación del procedimiento general en la Unidad Empresarial de Base Gráfica Villa Clara

La Unidad Empresarial de Base Gráfica Villa Clara (en lo adelante UEB) constituye una de las aplicaciones prácticas del procedimiento general de consultoría. La implementación se expone de manera reducida, con los elementos esenciales. Esta UEB se inserta en un proceso de reparación capital a partir del año 2018, lo que interrumpe su actividad durante este período. A tal efecto, solo se presentan resultados para los años 2016 y 2017. Se evidencia el cumplimiento de la premisa con el Contrato no. SF-AT-14-2013, firmado entre las partes y se ampara con la Orden de trabajo SF-TC-04-2016. Los resultados se describen a continuación:

Fase I. Concertación del servicio

Etapa I. Preparación inicial

- La UEB solicita el servicio de consultoría de gestión de riesgos a la empresa consultora. Con anterioridad contrató servicios de certificación de estados financieros, sistema de costo, de relaciones financieras, diseño de manuales, control interno, entre otros. Se actualiza la ficha del cliente con los nuevos contactos y móvil de los directivos.

Etapa 2: Contactar con el cliente

- Se realiza el primer encuentro el 05 de enero de 2016, con la presencia del director general, miembros del consejo de dirección, especialistas principales y la auditora, que atiende la actividad de control interno. Por la parte consultora participan el gerente y dos consultores.
- Se identifica la necesidad de actualizar el plan de prevención de riesgos en un término de 22,5 días hábiles, por un precio de \$ 6000.00, a pagar en 30 días hábiles.
- Se garantizan los recursos y condiciones necesarias para realizar el servicio.

Etapa 3: Preparar la consultoría

- El equipo de trabajo del consultor se crea conforme al cuadro 3.17.

No.	Nombre y apellido	Responsabilidad
1	Margarita Guerrero Aguiar	Jefe de Grupo
2	Leovaldo Fraga Domínguez	Supervisor

- El gerente elabora la carta de presentación (cuadro 3.18) y la orden de trabajo SF-TC-04-16 (cuadro 3.19), que avalan el servicio.

Cuadro 3.18. Carta de presentación UEB.
Cienfuegos, 08 de febrero de 2016.

A: Sr. Jorge Enrique Veitia Fernández. UEB.

Por este medio le presentamos a los consultores actantes: Margarita Guerrero Aguiar, Jefe de Grupo y Leovaldo Fragas Domínguez; Supervisor. Los que realizarán el servicio de consultoría de gestión de riesgos, según contrato SF-AT-14-2013, suplemento 1/2016, formalizado entre las partes.

Para la ejecución de este servicio le agradeceríamos garantice a los consultores las condiciones necesarias y nos haga saber su criterio acerca del trabajo que desempeñen.

Atentamente, José Paradela Novoa. Gerente de Audita S.A.

Firma:



CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

➤ De igual forma se elabora el plan de trabajo general y el programa de consultoría

Cuadro 3.19. Orden de trabajo UEB

Orden Nro. SF-TC-04-2016	Fecha de emisión: 08-02-2016	Contrato: SF-AT-14-2013, suplemento 1/2016
Generales de la entidad		
Entidad: UEB Gráfica Villa Clara	Subordinada a: MINDUS	
Dirección: Calle C No. 12 entre Calle 2da y Final, Reparto Crucero de Vila. Santa Clara		
Tipo de consultoría: Gestión de riesgos		
Objetivo: Actualización del plan de prevención de riesgos		
Consultores o especialistas actuantes: Margarita Guerrero Aguiar y Leovaldo Fragas Domínguez		
Fecha de inicio: 08-02-2016	Fecha de cierre: 29/01/2016	

Etapa 4: Realizar reunión de apertura

➤ La reunión de apertura del servicio se realiza el 05/02/2016, participan los directivos y el equipo consultor. Se revisa y aprueba el programa de consultoría y el plan de trabajo, se compila la información necesaria para realizar la exploración y se ratifica con fecha de inicio el 08/02/2016.

Fase II. Exploración

Etapa 5.- Realizar exploración preliminar de la organización

Como resultado del estudio de la entidad, con base en la información primaria se conoce que: La UEB pertenece al Grupo Empresarial de la Industria Ligera, es empresa líder del mercado gráfico del centro del país, se distingue por la calidad de los productos y el servicio al cliente, con la introducción sistemática de mejoras al equipamiento tecnológico a través del movimiento de innovadores y racionalizadores. Brinda servicios de recuperación y encuadernación de las producciones gráficas; de diseño gráfico y comercializa producciones de la actividad poligráfica. Tiene declarados los valores que la identifican, misión, visión, estructura organizacional, tiene certificado el sistema de gestión de calidad y avalada la producción de periódicos, documentación que se analiza y se tiene en cuenta en el desarrollo de la consultoría. Asimismo, tiene trazados los objetivos estratégicos y elaborado el mapa de procesos con sus respectivas fichas.

El listado de los procesos se muestra en el cuadro 3.20.

Cuadro 3.20. Relación de procesos y responsables UEB.

Proceso	Responsable
Medición, Análisis y Mejora (1)	Jefe Departamento Técnico
Negociación (2)	Jefe Grupo Atención al Cliente
Programación y Planificación de la Producción (3)	Especialista Superior Poligrafía
Impresión (4)	Jefe Departamento Impresión
Acabado (5)	Jefe Departamento Acabado
Gestión de Capital Humano (6)	Jefe Departamento Capital Humano
Gestión de Compras (7)	Especialista de Aseguramiento
Proceso Gestión Económica (8)	Jefe Departamento económico

Etapa 6: Elaborar resultados de la exploración

➤ Se elabora el documento resultados de la exploración, se colocan en el expediente todos los documentos generados hasta esta etapa. El supervisor revisa la documentación, no detectando errores y emite el acta y programa de supervisión.

Fase III. Planificación del servicio

Etapa 7: Planificar acciones y recursos

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

➤ Las necesidades de capacitación se centran en el estudio de la legislación vigente, acorde con el plan de capacitación (cuadro 3.21)

Cuadro 3.21. Plan de capacitación UEB.

Acción de Capacitación	Fecha inicio	Fecha fin	Evaluación
Taller sobre componente II de la Resolución No. 60 de la CGR	8/2/2016	8/2/2016	Buena
Adiestramiento en NC ISO 31000:2018. Gestión del riesgo - Principios y directrices	9/2/2016	9/2/2016	Buena
Adiestramiento en NC ISO IEC 31010. Gestión del riesgo - Técnicas de apreciación del riesgo	10/2/2016	10/2/2016	Buena

y la planificación de encuentros con el equipo de cambio se presenta en el cuadro 3.22.

Cuadro 3.22. Entrevista o sesión de trabajo UEB.

Entrevista o sesión de trabajo	Fecha	Lugar	Hora
Sesión de trabajo para analizar los objetivos de la entidad y de los procesos	11-16/02/16	Salón 1	10.00 am
Entrevista para actualización de los riesgos y posibles manifestaciones negativas	17-26/02/16	Salón 1	10.00 am
Entrevista para actualización de las medidas a aplicar	29-08/03/16	Salón 1	10.00 am
Sesión de trabajo para actualización de los responsables y ejecutantes	10-15/03/16	Salón 1	10.00 am
Sesión de trabajo para actualización de las fechas de cumplimiento	16-18/03/16	Salón 1	10.00 am
Objetivo: Actualizar el plan de prevención de riesgos		Participantes: Equipo de cambio y consultores	

Etapas 8: Planificar herramientas y técnicas a utilizar

➤ Las técnicas seleccionadas por la UEB para el desarrollo del servicio son: observación directa, análisis y recopilación de la información, tormenta de ideas, trabajo en equipo, encuesta, entrevista, método de expertos, agrupación – reducción y matriz de riesgo. Se ajusta el plan de trabajo general y el programa de consultoría con las herramientas y técnicas seleccionadas. Se guarda la documentación generada en el expediente para la revisión.

Fase IV. Ejecución del servicio

Etapas 9: Desarrollar servicio consultivo

➤ Se capacita a los miembros del equipo de cambio en correspondencia con el plan. El completamiento de los papeles de trabajo se realiza con la ayuda de las entrevistas y sesiones de trabajo planificadas. El equipo refiere estar satisfecho con las acciones de capacitación recibidas. A tal efecto, se procede a la aplicación del procedimiento específico de gestión de riesgos.

Fase I. Contexto interno y externo

Etapas I. Realizar diagnóstico de la entidad

Se corresponde con la Fase II, etapa 5.

- Se aplican 23 encuestas de comunicación y consulta. Como resultado se detecta que: existe insuficiencia de transporte para realizar las gestiones de compras; hay contaminación del agua potable y obsolescencia del equipamiento tecnológico.
- Se aplica el cuestionario diseñado para medir el nivel de gestión de riesgos antes de implementar el procedimiento en la UEB. Como resultado se obtiene un nivel de gestión de riesgos de 3.04, que se interpreta como nivel medio y se muestra en la tabla 3.15.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Etapa 2. Capacitar al cliente

➤ Los pasos a desarrollar durante la etapa 2 coinciden con los desarrollados con anterioridad en las etapas 7, 8 y 9 del procedimiento general.

Tabla 3.15. Resultados de la aplicación del cuestionario en la UEB, año 2016.

Principios de la gestión del riesgo	Criterios	2016		
		Ptos por preguntas	Promedio alcanzado	Meta
La gestión del riesgo crea y protege el valor	2	40.50	3.12	4
Es una parte integral de todos los procesos de la	3	40.01	3.08	4
La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones	2	38.20	2.94	4
La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre	2	39.50	3.04	4
Es sistemática, estructurada y oportuna	2	40.50	3.12	4
Se basa en la mejor información disponible	2	39.50	3.04	4
La gestión del riesgo se adapta	2	41.00	3.15	4
Integra los factores humanos y culturales	2	41.20	3.17	4
Es transparente y participativa	2	38.24	2.94	4
Es dinámica, iterativa, y responde a los cambios	3	38.64	2.97	4
Facilita la mejora continua de la organización	3	36.72	2.82	4
Total	25	434	33.39	44.00
Puntuación Promedio	-	39.46	3.04	4.00

Fase II. Apreciación del riesgo

Etapa 3. Identificación del riesgo

➤ La UEB utiliza como mecanismo para la identificación de riesgos la reunión del comité de prevención y control y las asambleas de afiliados. Se presentan el inventario inicial y final de los riesgos, para los años 2016 y 2017 resumidos en la tabla 3.16, clasificados en internos y externos, de acuerdo a su origen. En la tabla 3.17 se muestran los riesgos por tipos en ambos períodos.

Tabla 3.16. Resultados de la etapa identificación del riesgo UEB.

Procesos / Inventario-clasificación	Año	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	total	De ellos	
											internos	externos
Inventario inicial	2016	26	11	7	6	3	12	7	13	85	71	2
Inventario final		24	8	5	6	3	10	7	10	73		
Inventario inicial	2017	25	5	7	5	4	7	8	9	70	57	2
Inventario final		23	5	5	4	3	6	6	7	59		

Tabla 3.17. Clasificación de los riesgos por tipos UEB.

Tipos de Riesgos	Cantidad	
	2016	2017
Operacionales	54	40
Financieros	13	11
Ambientales	2	2
Reputación	1	3
Seguridad de TIC	1	2
SST	2	1
Total	73	59

Etapa 4. Análisis del riesgo

➤ En sesión de trabajo se seleccionan tres rangos para determinar la probabilidad y consecuencia de los riesgos en la UEB cuando no sea posible calcular la pérdida económica, según tabla 3.18 y cuando sea posible calcularla, se utilizan los criterios expuestos en la tabla 3.19. Las manifestaciones negativas asociadas a los riesgos identificados en el año 2017 se muestran en el plan de prevención de

Tabla 3.18. Valores de probabilidad y consecuencia, cuando no es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la UEB.

Probabilidad	Valor	Consecuencia	Valor	Tipo de Escala
Certeza	10	Mayor	10	cualitativa
Probable	6	Moderada	6	cualitativa
Poco probable	2	Menor	1	cualitativa

Tabla 3.19. Valores de probabilidad y consecuencia, cuando es posible calcular la valoración económica de la pérdida, en la UEB.

Probabilidad (P)	Valor	Consecuencia (C)	Nivel de exposición (NR)
Diana: 365 veces al año	365	Dar valor en función de la afectación económica que ocasiona el riesgo	P x C
Mensual: 12 veces al año	12		
Trimestral: 4 veces al año	4		
Semestral: 2 veces al año	2		
Anual: 1 vez al año	1		

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

riesgos.

➤ Se establecen los objetivos de control asociados a los riesgos identificados en el año 2017 y el equipo de cambio determina el nivel de riesgo existente para cada riesgo, aspectos que se resumen en el anexo 3.6.

Etapa 5. Evaluación del riesgo

➤ La UEB utiliza los niveles de tolerancia propuestos por la empresa consultora en las tablas 2.3 y 2.4 y determina la pérdida esperada para riesgos concernientes a los recursos materiales o financieros. Se determina la importancia relativa de cada riesgo. Del análisis resulta: se identifican, en el 2017, 59 riesgos, de ellos con mayor importancia relativa 25, que se incorporan al plan de prevención y se ubican en la matriz de riesgo (figura 3.9), en base a la tabla 3.20.

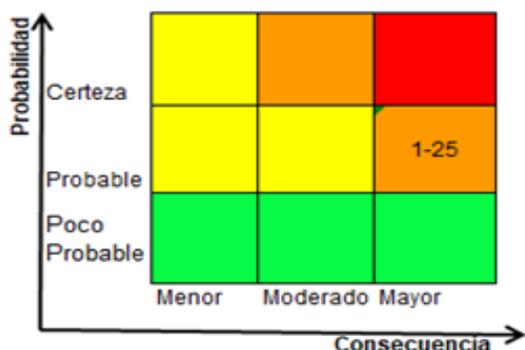


Figura 3.9. Ubicación de los riesgos del año 2017 en la matriz UEB.

Tabla 3.20. Matriz de riesgos correspondiente al año 2017 UEB.

	Mayor	Moderada	Menor
Certeza	100	60	10
Probable	60	36	6
Poco Probable	20	12	2

Los resultados obtenidos por procesos se representan gráficamente en la figura 3.10.

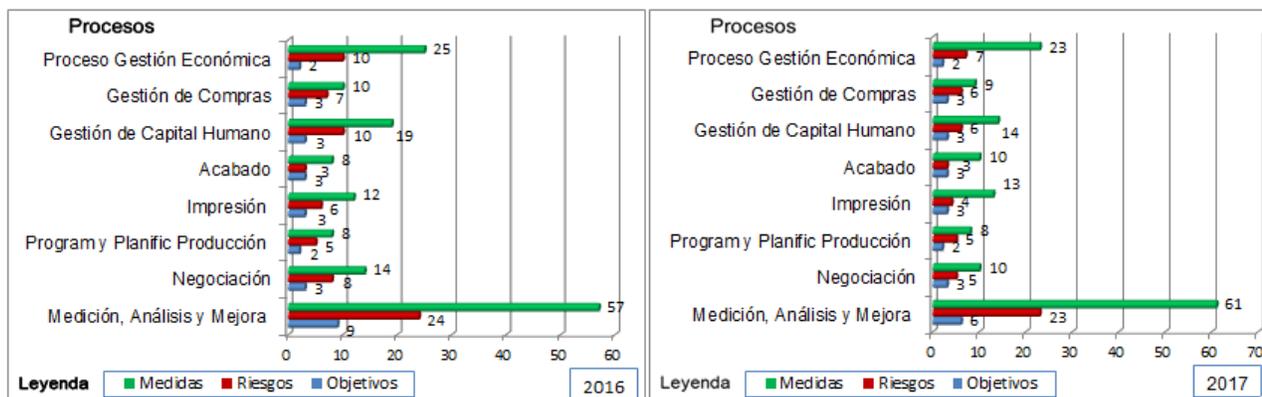


Figura 3.10. Estado de la gestión de riesgos por procesos en la UEB.

Fase III. Actividades de control y monitoreo

Etapa 6. Tratamiento del riesgo

➤ En el anexo 3.7 se presenta el plan de prevención de riesgos del año 2017 de la UEB. Para propiciar el acceso del plan de prevención de riesgos a las partes interesadas se ubica en la página web de la intranet de la UEB, de manera que se pueda intercambiar al respecto y prevenir la ocurrencia de nuevos riesgos.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Etapa 7. Seguimiento y supervisión

➤ Los ejecutantes revisan el cumplimiento real de las medidas del plan de prevención de riesgos y dejan evidencia escrita de la supervisión realizada. En el cuadro 3.23 se muestran algunas de las supervisiones realizadas al plan de prevención de riesgos del año 2017.

Cuadro 3.23. Supervisiones realizadas a las medidas del plan de prevención de riesgos del año 2017 en la UEB.

Detalle de las Supervisiones por Período. Proceso de medición, análisis y mejora					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	1	Comprobar que se ejecuten inspecciones en diferentes momentos del proceso de realización del producto, teniendo en cuenta la documentación requerida	El supervisor constata que se realizan inspecciones al proceso de realización del producto a fin de disminuir rechazos, evitar reprocesos y aumentar la satisfacción de los clientes	Especialista gestión de calidad	19/1/2017
2	4	Chequear que se ejecuten autocontroles sistemáticos por parte de la propia entidad	Se corrobora la realización de acciones de autocontrol para evitar el desvío de recursos materiales o financieros, su descontrol o sobreconsumos	Jefe departamento contabilidad y finanzas	21/3/2017
Detalle de las Supervisiones por Período. Proceso de Negociación					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	8	Comprobar que se realicen gestiones personalizadas con los clientes deudores con miras a potenciar la gestión de cobro	Se demuestra la realización de las conciliaciones mensuales del área con los clientes con deudas de más de 30 días, además de las visitas, correos y llamadas a clientes morosos	Gestor de ventas	12/4/2017
Detalle de las Supervisiones por Período. Proceso de programación y planificación de la producción					
No.	Código	Medida	Observación	Supervisor	Fecha
1	10	Comprobar que se logre que en cada etapa del proceso productivo se cumpla lo establecido según plan y normación, logrando la optimización de los recursos	Al realizar el cumplimiento de la medida se prueba que se controla el proceso productivo para evitar el exceso de gasto material y el incumplimiento de las fechas de entrega	Especialista superior de Poligrafía	8/12/2017

En el año 2017, se efectúa la segunda aplicación del cuestionario para medir el nivel de gestión de riesgo, donde se alcanza una puntuación de 3.30 (tabla 3.21). Se observa un nivel de gestión medianamente

Tabla 3.21. Resultados de la aplicación del cuestionario en la UEB en el año 2017.

Principios de la gestión del riesgo	Criterios	2017		
		Ptos por preguntas	Promedio alcanzado	Meta
La gestión del riesgo crea y protege el valor	2	45.00	3.46	4
Es una parte integral de todos los procesos de la organización	3	42.00	3.23	4
La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones	2	45.00	3.46	4
La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre	2	38.00	2.92	4
Es sistemática, estructurada y oportuna	2	39.20	3.02	4
Se basa en la mejor información disponible	2	42.00	3.23	4
La gestión del riesgo se adapta	2	45.25	3.48	4
Integra los factores humanos y culturales	2	48.50	3.73	4
Es transparente y participativa	2	42.83	3.29	4
Es dinámica, iterativa, y responde a los cambios	3	42.30	3.25	4
Facilita la mejora continua de la organización	3	41.29	3.18	4
Total	25	471	36.26	44
Puntuación Promedio	-	42.85	3.30	4.00

alto, que aumenta, con respecto al año anterior en 0.26, lo que indica que la dirección está comprometida con la estrategia seguida en la gestión del riesgo. Para una mejor comprensión, en la figura 3.11 se comparan los resultados obtenidos en el período, mediante un diagrama radar.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

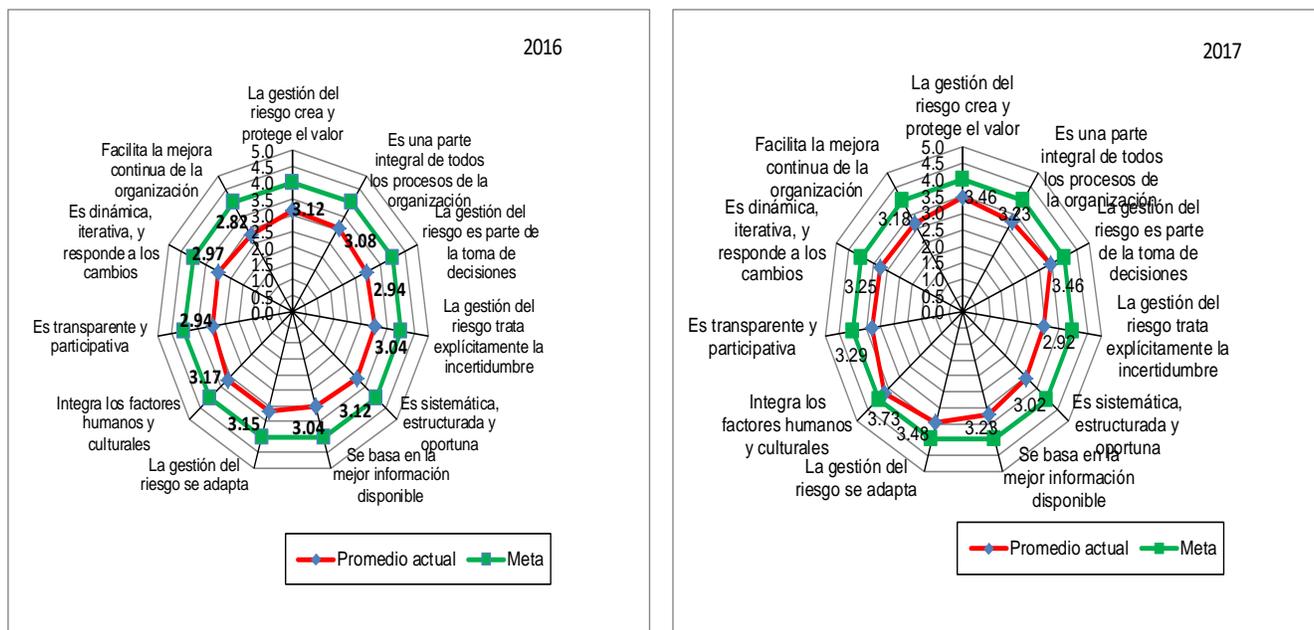


Figura 3.11. Representación gráfica del comportamiento de los principios de la gestión del riesgo UEB.

➤ El plan de acciones a desarrollar con miras a disminuir las distancias existentes entre la meta y el nivel de gestión de riesgos alcanzado se resume en el cuadro 3.24.

Cuadro 3.24. Plan de acciones para mejorar el nivel de gestión de riesgos en la UEB.

No.	Acciones a desarrollar	Responsables	Fecha
1	Aplicar anualmente el cuestionario para determinar la madurez de la UEB en cuanto a la gestión de riesgos	Auditora de la UEB	ene-18
2	Analizar en los consejos de dirección las irregularidades detectadas en la supervisión del plan de prevención de riesgos	Responsables del proceso	del consejo de dirección cierre de trimestre
3	Reparar y modernizar el equipamiento tecnológico y los medios de transporte	Director UEB	dic-18
4	Priorizar la compra de medios de transporte a partir del financiamiento de inversión asignado	Director UEB	dic-18
5	Adquirir equipamiento tecnológico de última generación con el financiamiento chino aprobado	Director UEB	dic-18
6	Revitalizar los drenajes, trampas de grasa y conexiones hidráulicas e hidrosanitarias para evitar la contaminación del agua	Jefe departamento técnico	dic-18

Las acciones de mejora implementadas están dirigidas a: aceptar el riesgo (acciones 1-2), eliminar la fuente de riesgo (acciones 3-6) y compartir el riesgo (acciones 4-5), vinculado a lo expresado en la figura 3.12. Se notifica a los clientes internos y externos del comportamiento de la gestión de riesgos y de las medidas trazadas en el plan de acciones para disminuir las brechas.

Etapa 8. Toma de decisiones oportunas

➤ Se introduce la información relativa a los riesgos en la herramienta informática XGER para facilitar la gestión y realizar las supervisiones.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

➤ Los directivos evalúan los informes que emite el XGER para favorecer la toma de decisiones oportunas. Las supervisiones realizadas al cumplimiento de las medidas del plan de prevención de riesgos permiten al equipo de cambio de la UEB prevenir nuevos riesgos y enfrentarlos. La consultora entrena a la auditora de control interno en la utilización y entrada de datos a la herramienta informática XGER.

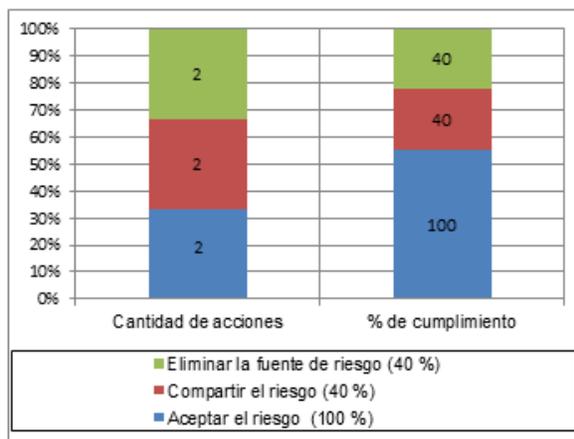


Figura 3.12. Cantidad de acciones por opción de tratamiento UEB.

Continuación de la Etapa 9 del procedimiento general.

- Se elabora y firma el acta de notificación de resultados parcial del servicio.
- El supervisor realiza la revisión de la documentación correspondiente a estas dos etapas y señala que el acta de notificación parcial no se encuentra en el expediente, error que subsana de inmediato el consultor. Como resultado de la revisión se emite el acta y el programa de supervisión.

Etapa 10. Elaborar informe borrador

- Se elabora el informe borrador. Luego de la revisión y discusión con el Consejo de Dirección del cliente, queda aprobado el documento.

Fase V. Informe gerencial, entrega y conformación del expediente

Etapa 11. Elaborar informe gerencial

- Se conforma el informe gerencial y se firma por las partes

Etapa 12. Notificar resultados y entrega

- El jefe de grupo elabora y entrega el acta notificación de resultados final, el comprobante de entrega a mano y la encuesta de satisfacción al cliente. Gestiona la firma y los coloca en el expediente.
- Al aplicar la encuesta de satisfacción complementaria el cliente realiza una sugerencia a la empresa consultora en cuanto a: realización de descuentos por pronto pago. Se le comunica al cliente que se va a analizar la propuesta, dado que el contrato no contempla descuentos por pronto pago. Se firma la factura y se cobran los honorarios correspondientes.

➤ Etapa 13. Culminar expediente de consultoría

El jefe de grupo concluye la conformación del expediente y el supervisor revisa y deja evidencia en el expediente de la supervisión. Se protege la información y se archiva el expediente.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Resultados alcanzados por la Unidad Empresarial de Base Gráfica Villa Clara

La UEB muestra un buen desempeño de sus indicadores y fortalece el sistema de control interno a partir de la gestión efectiva de los riesgos. En la tabla 3.22 se muestran los resultados económicos obtenidos durante los años 2016 y 2017. Como puede observarse, los indicadores del período analizado muestran una mejora en el desempeño de la UEB, sin deterioro. Resultados que se representan en la figura 3.13.

Ciertamente, el proceso de consultoría por el que transita la UEB se desarrolla con el

acompañamiento de los directivos en el proceso de cambio, para aprovechar las oportunidades de mejora. Se confirma una mejora en el tiempo de los resultados de la UEB (figura 3.14), que le permiten alcanzar los cambios deseados, apropiarse de herramientas para la gestión, capacitar a los miembros de la organización y presentar trabajos propios de su actividad en eventos internacionales.

Tabla 3.22. Evaluación de los indicadores económicos UEB. Fuente UEB Gráca Villa Clara (2016, 2017)

No.	Indicadores	2016	2017	Variación absoluta	Variación relativa
		Real	Real		
1	Ventas Netas	12,642.1	14,019.9	1377.8	110.9
2	Producción Mercantil	12,467.0	13,837.0	1370.0	111.0
3	Valor Agregado Bruto	6,935.2	7,713.8	778.6	111.2
4	Promedio de trabajadores	196.0	195.0	-1	99.5
5	Productividad	35,384	39,558.0	4174	111.8
6	Fondo de Salario	2,469.8	2,460.6	-9	99.6
7	Salario Medio	12,601	12,618	17	100.1
8	Gasto Material	4,552.1	4662.1	110	102.4
9	Otros Gastos Monetarios	1,006.6	1,454.5	448	144.5
10	Total de Gastos	9,596.0	9,828.7	233	102.4
11	Total de Ingresos	12,714.9	14,068.4	1354	110.6
12	Utilidad	3118.9	4239.7	1121	135.9
13	Salario/Ventas	0.997	0.900	-0.097	90.3
14	Salario/ Produccion Bruta	0.198	0.178	-0.020	89.8
15	Salario/Valor Agregado	0.356	0.319	-0.037	89.6
16	Salario Medio/Productividad	0.356	0.319	-0.037	89.6
17	Gastos/Ingresos	0.755	0.699	-0.056	92.6
18	Utilidad/VAB	0.450	0.550	0.100	122.2

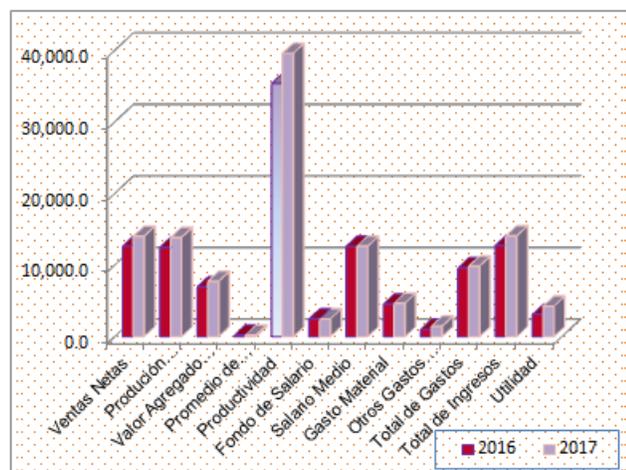


Figura 3.13 Representación gráfica de los indicadores económicos de la UEB.

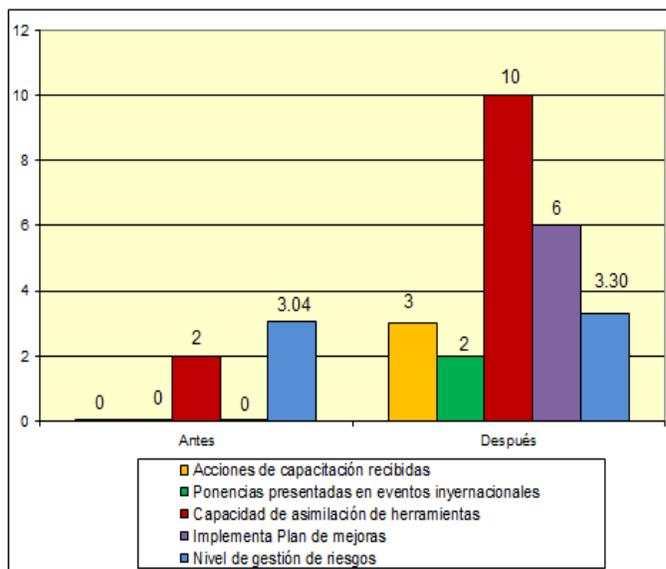


Figura 3.14. Evolución de la UEB antes y después de la consultoría.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

3.3 Otros resultados y aplicaciones parciales del procedimiento general como contribución a la comprobación de la hipótesis

Como contribución a la comprobación de la hipótesis se muestran en los cuadros 3.25 y 3.26, otros servicios de consultoría, distintos a la gestión de riesgos, realizados en las empresas objeto de aplicación práctica y otras nueve empresas, donde se aplica parcialmente el procedimiento general de consultoría organizacional, lo que demuestra su capacidad de adaptación a cualquier tipo y tamaño de empresa.

Cuadro 3.25. Otros servicios de consultoría realizados por Audita S.A.

No.	Servicios de consultoría	EDIN	UEB	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Certificación de estados financieros	x	x				x	x		x		
2	Sistema de control interno	x	x	x		x	x		x			
3	Sistema de planificación		x							x	x	x
4	Sistema de relaciones financieras		x						x	x	x	x
5	Sistema de costos	x	x						x	x	x	
6	Capacitación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	Autoevaluación para el éxito sostenido	x	x									
8	Manual contable	x	x				x		x	x	x	x
9	Certificación de inventarios	x	x									
10	Subsistemas Decreto Ley 281	x	x						x			
11	Planeación Estratégica	x	x	x								

Leyenda: 1) Publicigraf, 2) Cubacontrol, 3) Acueducto Cienfuegos, 4) Compacto Caribe S.A, 5) Nexus S.A., 6) Empresa Producciones Metálicas, 7) Empresa de Periódico, 8) Gráfica Cienfuegos, 9) Mantenimiento Vial.

Cuadro 3.26. Aplicaciones parciales del procedimiento general de consultoría organizacional.

Fases y etapas del procedimiento general de consultoría		EDIN	UEB	1	2	3	4	5	6	6	8	9
Fase I. Contexto interno y externo	Etapa 1: Preparación inicial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Etapa 2: Contactar con el cliente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Etapa 3: Preparar la consultoría	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Etapa 4: Realizar reunión de apertura	x	x									
Fase II. Exploración	Etapa 5: Realizar exploración preliminar de la organización	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Etapa 6: Elaborar resultados de la exploración	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fase III. Planificación del servicio	Etapa 7: Planificar acciones y recursos	x	x									
	Etapa 8: Planificar herramientas y técnicas a utilizar	x	x									
Fase IV. Ejecución del servicio	Etapa 9: Desarrollar servicio consultivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Etapa 10: Elaborar informe borrador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fase V. Informe gerencial, entrega y conformación del expediente	Etapa 11: Elaborar informe gerencial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Etapa 12: Notificar resultados y entrega	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Etapa 13: Culminar expediente de consultoría	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Leyenda: 1) Publicigraf, 2) Cubacontrol, 3) Acueducto Cienfuegos, 4) Compacto Caribe S.A, 5) Nexus S.A., 6) Empresa Producciones Metálicas, 7) Empresa de Periódico, 8) Gráfica Cienfuegos, 9) Mantenimiento Vial.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

De igual manera se muestran en el cuadro 3.27 las herramientas utilizadas en las aplicaciones parciales del procedimiento general.

Cuadro 3.27. Herramientas utilizadas en aplicaciones parciales del procedimiento general.

No.	Herramientas implementadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Método de expertos	x	x							
2	Encuestas de comunicación y consulta	x	x	x	x	x				
3	Tormenta de ideas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Consenso	x			x	x				
6	Agrupación - reducción		x	x						
7	Análisis causa efecto	x	x	x	x	x				
8	Plan de prevención de riesgos	x	x	x	x	x				
9	De análisis y recopilación de la información	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	Entrevista	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	Observación directa	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	Mapeo de procesos	x					x	x	x	
13	Ficha de proceso	x					x	x	x	
14	Diagrama de flujo						x	x	x	x
15	Matriz BCG	x								
16	Matriz ciclo de vida	x								
17	Mapa estratégico	x								
18	Matriz de alineación estratégica	x								
19	Factores críticos de éxito	x								
20	Criterio de especialistas			x	x	x	x	x	x	x
21	Análisis de documentos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
22	Lista de chequeo				x		x	x	x	x
23	Diagrama de relaciones						x	x	x	x
24	Hoja de comprobación	1		x	x		x			
25	Herramienta XGER	x	x	x	x	x				

Leyenda: 1) Publicigraf, 2) Cubacontrol, 3) Acueducto Cienfuegos, 4) Compacto Caribe S.A, 5) Nexus S.A., 6) Empresa Producciones Metálicas, 7) Empresa de Periódico, 8) Gráfica Cienfuegos, 9) Mantenimiento Vial.

Así también, se presentan cinco aplicaciones totales del procedimiento específico de gestión de riesgos conforme a los criterios que se identifican en el cuadro 3.28.

Cuadro 3.28. Otras aplicaciones totales del procedimiento específico de gestión de riesgos.

Fases y etapas del procedimiento específico de gestión de riesgos		1	2	3	4	5
Fase I. Contexto interno y externo	Etapa 1. Realizar el diagnóstico de la entidad	x	x	x	x	x
	Etapa 2. Capacitar al cliente	x	x	x	x	x
Fase II. Apreciación del riesgo	Etapa 3. Identificación del riesgo	x	x	x	x	x
	Etapa 4. Análisis del riesgo	x	x	x	x	x
	Etapa 5. Evaluación del riesgo	x	x	x	x	x
Fase III. Actividades de control y monitoreo	Etapa 6. Tratamiento del riesgo	x	x	x	x	x
	Etapa 7. Seguimiento y supervisión	x	x	x	x	x
	Etapa 8. Toma de decisiones oportunas	x	x	x	x	x

Leyenda: 1) Publicigraf, 2) Cubacontrol, 3) Acueducto Cienfuegos, 4) Compacto Caribe S.A, 5) Nexus S.A.

Como puede apreciarse, lo anterior, sustenta la capacidad del instrumento para ser aplicado en diferentes sectores, con flexibilidad para adecuarse a características de cada empresa, lo que contribuye a la generalización en todas las sucursales de Audita S.A. y a la validación de la hipótesis.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

La implementación aporta resultados y contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial dado que permite la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

3.4 Mejora del proceso de consultoría en Audita S.A.

En Audita S.A. se aprecian cambios favorables como parte de un proceso continuo y sistemático que realza su imagen y desempeño, le distingue ante la competencia y permite la generación de servicios con mayor calidad.

Se realiza un conjunto de acciones, como parte de esta investigación, que tributan a la mejora continua del proceso de consultoría de Audita S.A., tales como: propiciar el intercambio con los consultores para el análisis crítico del diagrama de consultoría existente; proporcionar a los consultores las variables que distinguen el proceso de consultoría según autores estudiados; desarrollar sesiones de trabajo (investigador-consultores), para el análisis valorativo sobre la funcionalidad del diagrama de consultoría existente; arribar a consenso sobre qué variables debería contemplar el procedimiento de consultoría a diseñar; la creación del modelo conceptual, procedimiento general y tres procedimientos específicos; la elaboración de la ficha del proceso de consultoría, del cuestionario para medir el nivel de gestión de riesgos, la integración de documentos que sirven de soporte al servicio de consultoría, formalizados a partir del procedimiento general diseñado; así como la inserción de la

herramienta informática para viabilizar la gestión de riesgos.

En las figuras 3.15 y 3.16, se exponen de forma gráfica los impactos y mejoras alcanzados en este sentido. Por consiguiente, este accionar dota a la empresa consultora de:

- Imagen corporativa.
- Metodología propia para sistematizar los servicios de consultoría.
- Compilación de las mejores prácticas adquiridas.

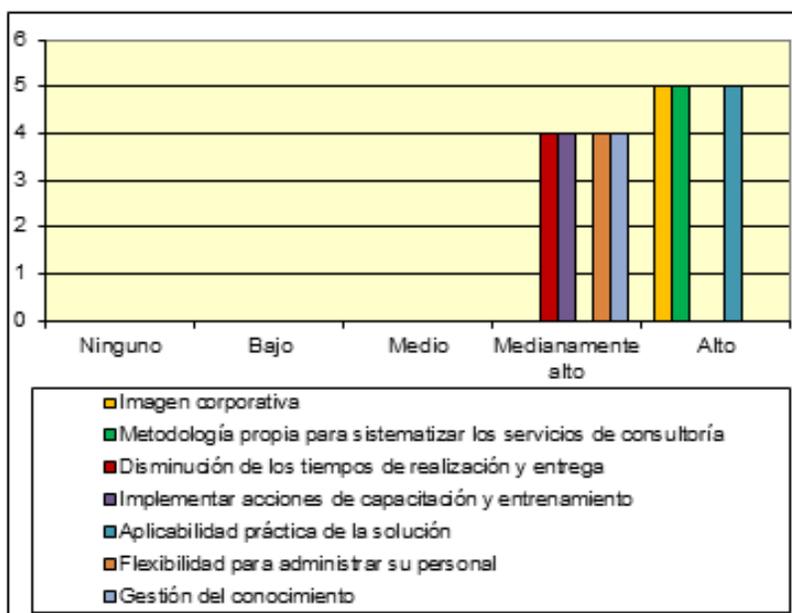


Figura 3.15. Impactos del instrumento metodológico en Audita S.A.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

- Disminución de los tiempos de realización y entrega.
- Implementar acciones de capacitación y entrenamiento.
- Aplicabilidad práctica de la solución.
- Flexibilidad para administrar el personal.
- Gestión del conocimiento.

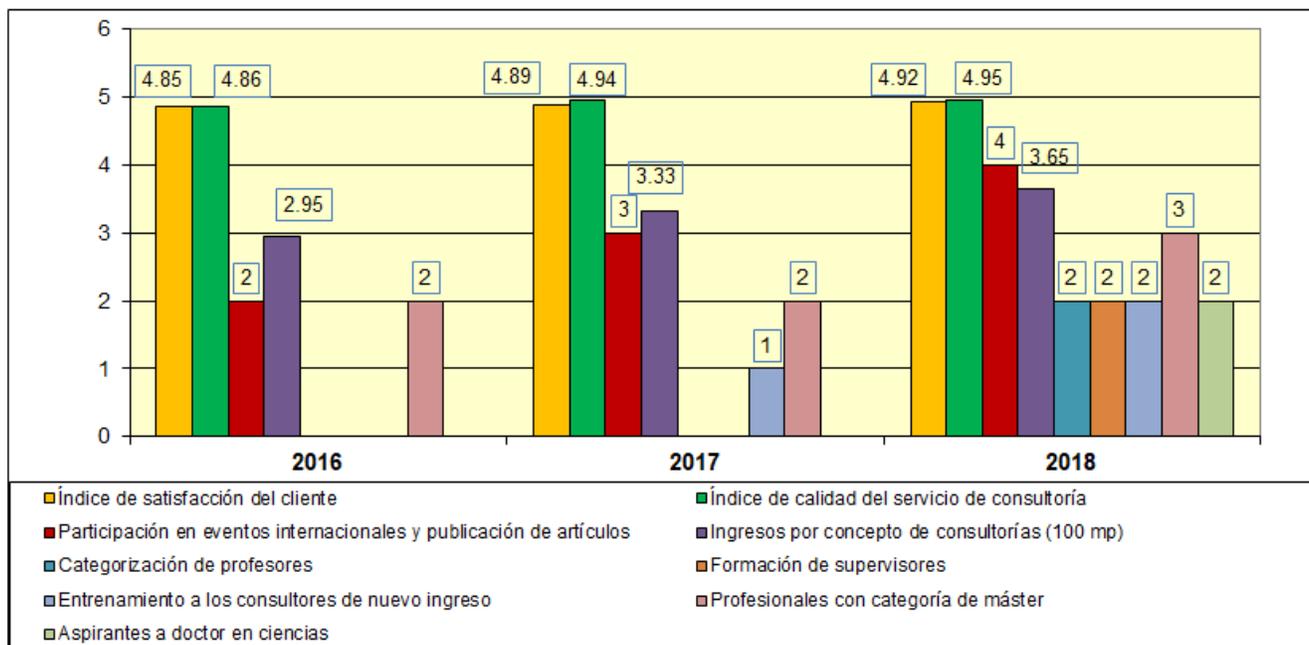


Figura 3.16. Mejora del proceso de consultoría en Audita S.A.

3.5. Conclusiones parciales del capítulo III

1. La aplicación del procedimiento general para desarrollar la consultoría organizacional sustentado en el modelo conceptual propuesto, demuestra su conveniencia como un instrumento metodológico a utilizar por la empresa consultora Audita S.A., potencia el trabajo de los consultores, difunde las buenas prácticas, gestiona el conocimiento acumulado, lo utiliza en el diagnóstico y solución de los problemas empresariales. Su implementación en empresas cubanas le permite mejorar los indicadores, alcanzando un índice de satisfacción del cliente que varía del año 2016 al 2018 de 4.85 a 4.92 y un índice de calidad de los servicios de 4.86 a 4.95, mientras, aumenta los ingresos por concepto de consultoría en \$ 700800.00 en igual período.
2. La implementación del procedimiento específico para realizar la exploración preliminar en las entidades de aplicación práctica permitió: diagnosticar la situación de la empresa y conocer los principales factores que inciden en el logro de los objetivos trazados. Asimismo, la

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

implementación del procedimiento específico de capacitación posibilitó: capacitar al personal en materia de riesgos, entrenarlo en el uso de herramientas y técnicas a utilizar en la gestión y transmitir habilidades para manejar situaciones de incertidumbre.

3. La implementación total, durante tres años, del instrumento metodológico de consultoría organizacional, en la EDIN demostró su factibilidad de aplicación, propició la mejora del desempeño, traducido en la mejora de sus indicadores económicos, el nivel de gestión de riesgos varía de 2.44 en el año 2016 a 3.13 en el año 2018, se desplaza de un nivel bajo, a un nivel medio, lo que aporta evidencia empírica y argumenta la hipótesis general de esta investigación.
4. Como resultado de la aplicación del cuestionario durante 2 años en la UEB se evidenció el tránsito del nivel de gestión de 3.04 en el año 2016 a 3.30 en el año 2017, de una puntuación máxima de 4, que se considera un nivel medio, con posibilidades de disminuir la brecha a partir del plan de acciones trazado.
5. Se evidencia como parte del trabajo de investigación la integración de herramientas (modelo conceptual, procedimiento general y específicos) en empresas del territorio nacional, que se armonizan con la incorporación de una caja de herramientas de apoyo al servicio consultivo; una encuesta de satisfacción del cliente complementaria; la propuesta de la ficha de proceso de consultoría; un cuestionario para determinar el nivel de gestión de riesgos; documentación de soporte al servicio de consultoría, así como utilización de una herramienta informática como soporte para la gestión del riesgo y la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre.

CONCLUSIONES

El resultado de la investigación permite plantear las conclusiones generales siguientes:

1. El análisis del marco teórico referencial demuestra la necesidad de contar con una metodología para orientar de manera armonizada como hacer la consultoría organizacional, que integre herramientas útiles, contribuya a la preservación de la gestión del conocimiento e incorporación de las buenas prácticas. El problema científico formulado para la presente investigación se considera actual y pertinente, tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico.
2. Se diseña un instrumento metodológico (modelo conceptual, procedimiento general de consultoría organizacional y procedimientos específicos), caracterizado por la integración de herramientas que lo sustentan, con basamento en los elementos repetitivos e invariantes de 21 procedimientos de consultoría y 46 procedimientos de gestión de riesgos estudiados, en el análisis crítico del diagrama de consultoría de Audita S.A. que le precede, con el trabajo grupal de los expertos y el alineamiento del marco legal.
3. La aplicación práctica del instrumento metodológico demuestra el cumplimiento de la hipótesis planteada. Constituye una solución al problema científico formulado. Impacta positivamente en la imagen corporativa y desempeño de la empresa consultora Audita S.A., al contar con una herramienta propia para desarrollar el proceso consultivo que la distingue ante la competencia y permite la mejora continua del proceso de consultoría.
4. El procedimiento específico de gestión de riesgos contribuye a fortalecer el control interno en las entidades, se caracteriza por: establecer una manera de hacer, aplicar un cuestionario para medir la gestión del riesgo e incorporar una herramienta informática para viabilizar la gestión. Su implementación en la EDIN permite establecer un antes y un después en la gestión, comparar el nivel de gestión de riesgos alcanzado en el año 2016 (2.44), con respecto al año 2018 (3.13) y en la UEB incrementarlo de 3.04 en el año 2016 a 3.30 en el año 2017, lo que aporta evidencia empírica y argumenta la hipótesis general de esta investigación.
5. Se prueba la utilidad de la herramienta informática XGER para la gestión de riesgos, con siete aplicaciones prácticas en empresas cubanas, lo que demuestra su capacidad de contextualización a diferentes entornos. Conduce a la generación del plan de prevención de riesgos con su consecuente revisión y monitoreo.
6. La hipótesis de la investigación queda comprobada a partir de: el reconocimiento por los usuarios de la utilidad y usabilidad del procedimiento metodológico, sustentado en el comportamiento del Índice Iadov (0,92); de su robustez estructural y funcional mediante redes de Petri y de la aplicación práctica en las empresas objeto de estudio, que posibilita

la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes.

7. El modelo conceptual, el procedimiento general, los procedimientos específicos, la ficha de proceso, la encuesta de satisfacción complementaria, la caja de herramientas, el cuestionario para determinar el nivel de gestión de riesgos, los documentos de soporte al servicio consultivo y la inserción de la herramienta informática, resultan contribuciones de esta investigación y buenas prácticas de Audita S.A. que al ser formalizadas, contribuyen a la mejora continua del proceso de consultoría.
8. El instrumento metodológico diseñado para desarrollar la consultoría organizacional en Audita S.A. permitió:
 - Dotar a la empresa consultora de imagen corporativa y metodología propia para sistematizar los servicios de consultoría.
 - Integrar herramientas y buenas prácticas.
 - Disminuir los tiempos de realización y entrega.
 - Implementar acciones de capacitación y entrenamiento.
 - Gestionar el conocimiento.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Dar continuidad a esta investigación con la formulación de un índice integral para evaluar el nivel de desempeño de la gestión de riesgo y la elaboración de un procedimiento para desarrollar la consultoría de responsabilidad social empresarial, con su sistema de indicadores para las organizaciones cubanas.
2. Enriquecer el instrumento metodológico propuesto con los procedimientos específicos necesarios en función de los servicios demandados por los clientes y las aplicaciones informáticas que favorezcan su implementación.
3. Divulgar los resultados mediante publicaciones en revistas y eventos científicos, nacionales e internacionales.
4. Presentar el instrumento metodológico a la dirección nacional de Audita S.A. para contribuir a su generalización.
5. Analizar con la dirección nacional de Audita S.A y los organismos competentes la posibilidad de utilizar el instrumento metodológico en otras empresas consultoras con las adecuaciones que correspondan, para favorecer a la generalización, siempre que estas lo consideren oportuno.
6. Utilizar los resultados obtenidos en esta investigación como material docente para el aprendizaje de la profesión de consultoría.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aalst, W. M. P. (1998). The application of Petri nets to workflow management. *The Journal of Circuits, Systems and Computers*, 8 (1), 21-66.
2. Acevedo Urquiaga, A. J. (2013). *Modelo de Gestión Colaborativa del Flujo Logístico*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. La Habana, Cuba.
3. Acosta Pérez, I., Espinosa Martínez, J. U., & Sotolongo Sánchez, M. (2014). Análisis y Evaluación de Riesgos de Incendios y Explosión. En *9na Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales*. Topes de Collantes. Cuba
4. AEC. (s.a). *Libro Blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría*. Fundación CONFEMETAL. Madrid, España. Disponible en: <http://www.fundaciónconfemetal.com>. Recuperado el 2-11-18.
5. AENOR. (2018a). *UNE EN 16114 Servicios de Consultoría de Gestión*. Madrid, España.
6. AENOR. (2018b). *UNE ISO 31000. Gestión de Riesgos: Directrices*. Madrid, España.
7. AIRMIC, ALARM, & IRM. (2002). *A Risk Management Standard*. Institute of Risk Management. Disponible en: <http://www.theirm.org>. Recuperado el 29-05-2018.
8. Almaguer Riveron, C. D. (2008). *El riesgo de desastres: una reflexión filosófica*. Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
9. Alzate-Ibañez, A. M. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (80), 576-592. Disponible en: <http://www.serbi.luz.edu.ve>.
10. Ángel Restrepo, P. L. (2011). A Computational Method for Detection and Characterization of Conflicts on Petri Nets. *Revista Ingenierías* 10 (19), 189-200.
11. ANPP. (1977). *Ley no. 13 de Protección e higiene del trabajo*. Cuba.
12. ANPP. (2013). *Ley no. 116. Código del trabajo*. En Gaceta Oficial Extraordinaria no. 29 de 17 de junio de 2014. Cuba:
13. Antelo González, Y. Y., & Alfonso Robaina, D. (2012). *Modelo de responsabilidad social empresarial integrado al sistema de gestión: casos reales*. En 16^{ta} Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, Palacio de Convenciones. Cuba.
14. Antúnez Saíenz, V., & Franch León, K. (2011). La consultoría como forma de actividad científica en el CETED: una propuesta para su perfeccionamiento. *Universidad de la Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección*. Disponible en: <http://www.redciencia.cu/geprop/index.html>. Recuperado 25-02-17.

15. Arias Pérez, M. A. (2014). *Aplicación de Procedimiento de Gestión Integrada de Riesgos para aumentar la capacidad de Prevención Estratégica de la empresa Central de equipos Cubiza*. Tesis de Maestría, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba
16. Arzola Hamilton, M., & Mejias López, A. A. (2010). Morfología del aprendizaje y la gestión del conocimiento del sector servicios de consultoría. *Revista Ingeniería Industrial*, 9 (1), 37-51.
17. Asamblea General Naciones Unidas. (2015). *Resolución 70/1. Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York.
18. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009). *Ley no. 107 de la Contraloría General de la República Cuba*: En Gaceta Oficial Extraordinaria no. 029, de fecha 14 de agosto de 2009. Cuba.
19. Asociación Australiana y Neozelandeza de Normalización. (1999). AS/NZS 4360. Administración de Riesgos Australia.
20. Australian & New Zealand Standard. (2004). *The australian and new zealand standard on risk management, AS/NZS 4360:2004*. Australia.
21. Bahamón Asesores Asociados S.A. (2015). Propuesta de consultoría para redefinir los lineamientos estratégicos de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil. *Bogota, Colombia*.
22. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos. (2009). Administración de riesgos: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. México.
23. Bericiarto Pérez, F. A., Reyes Espinosa, M. V., & López Bastida, E. J. (2017). Aplicación de técnicas matemáticas de riesgo para la evaluación en las inversiones de la industria petrolera cubana. Universidad de Cienfuegos, *Revista Universidad y Sociedad*, 9 (3), 283-289. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>. Recuperado el 2-11-18.
24. Blanco Campins, B. E. (2007). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas*. Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
25. Blanco González, J. (2018). *Tecnología para la generación, evaluación y uso de planes estratégicos con alcance a los sistemas de información*. Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
26. Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores: Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Barcelona: Editorial norma..
27. Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
28. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. La Habana, Cuba.

29. Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Pérez Barnet, A. M., & Arias Pérez, M. A. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos. *Revista de Ingeniería Industrial, XXXV (3)*, 344-357.
30. Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Ramírez Moro, A., & Hernández Rodríguez, A. A. (2011). Método de identificación-medición-evaluación de riesgos para la dirección estratégica. *Revista de Ingeniería Industrial, XXXII (2)*, 162-169.
31. BSI British Standards. (2012). *PAS 99:2012. Specification of common management system requirements as a framework for integration*. Londres: British Standards Institution.
32. Cardenas Mapura, J. (2012). Evaluación del impacto del modelo estándar de control interno (MECI) como herramienta de gestión para algunas entidades públicas de la ciudad de Palmira. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizares. Colombia.
33. Castilla Zaldivar, J. (2014). *Aplicación del procedimiento de Gestión Integrada de Riesgos en la Empresa de Canteras*. Tesis de Grado, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.
34. Castillo Zuñiga, V. J., Medina León, A., Pentón López, J. R., Mayorga Villamar, C. M. & Nogueira Rivera, D, (2019). *Ética y Responsabilidad Social*. Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo.
35. Castro Ruz, R. (2010). Discurso pronunciado en la clausura del 9no. Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Disponible en: <http://www.cubadebate.com>. Recuperado el 05-08-2016.
36. CEEC. (2005). *Gerencia: enfoque a las oportunidades*. Universidad de La Habana, Cuba: Fundación Friedrich Ebert.
37. Celaya Figueroa, R., & López Parra, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial?. *Revista Escuela de Administración de Negocios, 52*, 69-75.
38. Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano. (2014). *Metodología para el desarrollo de estudios de caso*. España: Universidad Politécnica de Madrid.
39. CGR. (2011). *Resolución no. 60. Normas del Sistema de Control Interno*. En Gaceta Oficial Extraordinaria no. 013 de 3 de marzo del 2011. La Habana, Cuba.
40. Cloke, K., & Goldsmith, J. (2000). *El fin del management...y el Surgimiento de la Democracia Organizacional: Guía Práctica para el Puesto de Trabajo del Futuro*. Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Cuba.
41. CNEC. (2009). *Recomendaciones para elaborar propuestas de servicios de consultoría*. Cámara Nacional de Empresas de consultoría, México.
42. Codina Jiménez, A. (2002). *Introducción de la consultoría de procesos en Cuba. Enfoques y herramientas principales*. En *Congreso Internacional de Consultores-CONSULT 2002*, Habana. Cuba.

43. Codina Jiménez, A. (2011). *Introducción de la consultoría de procesos en Cuba. En La consultoría de organizaciones cubanas: Experiencias y aprendizaje* La Habana, Cuba: Editorial UH .
44. Codina Jiménez, A. (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
45. Colectivo de autores. (2011a). *La consultoría de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizaje*. La Habana. Cuba: Editorial UH.
46. Colectivo de Autores. (2011b). *Manual de Procedimientos para la Gestión de Prevención de Riesgos*. Santiago de Chile: Asociación Chilena de Seguridad.
47. Colectivo de autores. (2012). La consultoría como instrumento para la integración y la mejora de la cultura organizacional en una empresa (Proyecto conexión). Universidad de la Habana, Cuba. *Revista Cofin Habana*, 21(4), 8 -16.. Disponible en: <http://cofinhabana.fcf.uh.cu>.
48. Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus*. Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas, Cuba.
49. Comas Rodríguez, R., Medina León, A. A., Nogueira Rivera, D., & Sosa Ibarra, T. I. (2013). Propuesta metodológica para la formulación del problema científico. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXIV (2), 17-20.
50. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Técnicas de aplicación, 2 vol.* España: PricewaterhouseCoopers.
51. Consejería de Salud. (2017). Procedimiento de identificación y evaluación del riesgo. Sistema Sanitario Público de Andalucía. España.
52. Consejo de Ministros. (2017). Decreto no. 335/2017 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano. En Gaceta Oficial Extraordinaria Vol. No 58, 1- 23. Cuba
53. Consejo de Ministros. (2007). Decreto Ley 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. (Modificado por Decreto 323 del 2014). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, CV(41). Cuba.
54. Consucode. (2005). *Manual de Contratación pública y servicios en general y servicios de consultoría*. Perú: Consejo Superior de contrataciones y adquisiciones del estado.
55. Covey, S. R. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. (Trad. Jorge Piatigorsky). Buenos Aires, Argentina: Editorial Piadós. (Original en inglés, 1997).
56. Cruz Cabrera, L. (2009). *Tecnología de Gestión Organizacional para Centros de Servicios Científico-Tecnológicos*. Tesis Doctoral, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. La Habana, Cuba.
57. Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

58. Chardon, A. C., & González, J. L. (2002). *Amenaza, vulnerabilidad, riesgo, desastre, mitigación, prevención. Primer acercamiento a conceptos, características y metodologías de análisis y evaluación*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Instituto de Estudios Ambientales.
59. Da Fonseca, J. P. (2015). *Modelo y procedimientos para el control de la gestión de proyectos de inversión social*. Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas, Cuba.
60. Del Carpio Gallejos, J. (2006). Análisis del riesgo en la administración de proyectos de tecnología de información. *Revista Notas Científicas*, 9 (1), 104-107.
61. Delgado Fernández, M. (2017). *Innovación Empresarial* (Vol. II). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
62. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2011). *Guía para la administración del riesgo*. Colombia.
63. Department of Education and Training. (2017). *Procedure Enterprise risk management*. Queensland. Disponible en: <http://ppr.det.qld.gov.au>. Recuperado el 23-08-19.
64. Díaz de Iparraguirre, A. (2008). *La responsabilidad social de la universidad en la promoción del capital social para el desarrollo sustentable*. Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela.
65. Díaz Llorca, C. (2009). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
66. Drucker, P. F. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Claremont, California.
67. EDIN. (2016a). *Planeación Estratégica 2016-2020*. Documento de trabajo interno. Cienfuegos, Cuba.
68. EDIN. (2016b). *Estados Financieros 2016*. Documento de trabajo interno. Cienfuegos, Cuba.
69. EDIN. (2017). *Estados Financieros 2017*. Documento de trabajo interno. Cienfuegos, Cuba.
70. EDIN. (2018). *Estados Financieros 2018*. Documento de trabajo interno. Cienfuegos, Cuba.
71. EGASA. (2014). *Procedimiento de gestión de riesgos. Normativa interna de la Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S.A.* Perú.
72. Empresa de Servicios Públicos. (2016). *Manual de gestión de riesgos. Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A.* Colombia.
73. Enamorado Moya, Y. (2010). *Diseño de un Procedimiento para el Control Integral de los Riesgos*. Tesis de Maestría, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. La Habana. Cuba.
74. Escuela Cubana de Seguro. (1998). En Primer Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos. La Habana. Cuba.

-
75. Espino Valdés, A. (2014). *Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio*. Tesis Doctoral, Universidad Central "Marta Abreu". Santa Clara, Cuba.
76. Estupiñán Gaitán, R. (2011). *Administración o gestión del riesgo E.R.M. y la auditoría interna*. Bogota, Colombia: Editorial Ecoe ediciones.
77. Fabrega García, L. (2010). *Implementación de un proceso de gestión de riesgo en la Empresa de Alojamiento "Villa Centro"*. Tesis de grado, Universidad Central "Marta Abreu", Santa Clara, Cuba.
78. Fernández Romero, A. (2010). *Manual del consultor de dirección*. Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: <http://ediciones.diazdesantos.es>. Recuperado 03-09-17.
79. Filgueiras Sainz de Rozas, M. L. (2013). *Creación y Desarrollo de Capacidad de Absorción de Tecnología en Organizaciones de Base Productiva de la Generación Distribuida Cubana*. Tesis Doctoral, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. La Habana, Cuba.
80. Financiera Energética Nacional S. A. (2007). *Manual de riesgo operativo*. Bogota, Colombia.
81. Flores Choperena, O. E. (2011). *La consultoría como proceso de intervención sistémica*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Mexico. Mexico.
82. Formento, H. R., & Ramírez, G. I. (2015). *Manual de buenas prácticas de consultoría para asesores en tecnologías de gestión*. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Industrial y Unión Europea.
83. Fornet Batista, J. D. (2007). *Procedimiento para la gestión de riesgos laborales: Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos*. Tesis de Maestría, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos. Cuba.
84. Fraga Domínguez, L., Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Morales Rumbaut, Y., & Pardo Fonseca, M. (2016). *De los escándalos financieros a la Responsabilidad Social Empresarial en las Casas Consultoras y de Auditoría. Una mirada desde la realidad cubana*. En *II Congreso Internacional de Gestión Económica y Desarrollo*. Asociación Nacional de Economistas de Cuba. La Habana, Cuba.
85. Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero. (2008). *Guías para la gestión de riesgos*. Interdependencia de estudios y normas. La Paz. Bolivia.
86. Gaceta Oficial. (2014). *Ley de consultoría*, Bolivia. Consultado 18 de octubre 2014.
87. Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). *La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior Universidad de La Habana, Cuba*. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34 (2), 45-53.

88. García Céspedes, D. (2013). *Metodología de gestión ambiental para agroecosistemas con probables riesgos a la salud por presencia de contaminación química*. Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
89. García González, J. C. (2014). *Aplicación de un procedimiento de Administración Integrada de Riesgos en la Empresa Comercializadora Escambray*. Tesis de Grado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba
90. García Hanson, J., & Salazar Escobar, P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. Tesis de Grado, Universidad de Chile, Chile.
91. García Payrol, A. (2013). *Procedimiento General para la gestión de riesgos en el sistema logístico de la División Territorial de ETECSA en Villa Clara*. Tesis de grado, Universidad Central "Marta Abreu", Santa Clara, Cuba.
92. García Pulido, Y. A. (2018). *Contribución a la gestión de la inocuidad de los alimentos en servicios gastronómicos*. Tesis de Doctoral, Universidad de Matanzas, Cuba.
93. García Pulido, Y. A., Castillo Zúñiga, J. V., Medina León, A., Medina Nogueira, D., & Mayorga Villama, C. M. (2017). Innocuousness + knowledge management a contribution to process improvement. *Global Journal of Engineering Science and Research Management*, 4 (6), 91-98. doi: 10.5281/zenodo.820253.
94. García, S. (2007). *Trabajo sobre el servicio de consultoría*. Dirección de Negocios. Consultores y Auditores del Centro Internacional de la Habana S.A. Cuba.
95. Gaziano, F. (2017). *Primer estudio del nivel de madurez de la Gestión de Riesgos*. Santiago de Chile: Deloitte.
96. Gil Montelongo, M. D., López Orozco, G., & Camacho Castro, C. (2012). La responsabilidad social empresarial: su institucionalización y percepción en los miembros de la organización. En 16^{ta} Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Palacio de Convenciones. La Habana. Cuba.
97. Giler Mantilla, K. J., Mendoza Contreras, K., & Paredes Floril, P. (2016). *Gestión de riesgo empresarial. Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso*. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador: Editorial Universitaria Abya-Yala.
98. Gómez Rivadeneiral, A. (2014). Marco conceptual y legal sobre la gestión de riesgo en Colombia: Aportes para su implementación. *Revista Monitor Estratégico*, 5, 4-11.
99. González Babón, J. (2012). *Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para el sector de la logística y el transporte*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña, España.
100. González Cruz, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. Tesis Doctoral, Universidad Central "Marta Abreu". Santa Clara, Cuba.

101. González Farías, J. P. (2007). *Modelo de Consultoría para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Guanajuato, México*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
102. Gonzalez Gil, L. M. M. (2013). *Administración del riesgo en entidades públicas y privadas*. Tesis de Especialidad en Control Interno, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Colombia.
103. González López, A. (2017). *Diseño e implementación de un procedimiento para la mejora del proceso de consultoría de gestión y prevención del riesgo en Audita S.A. Cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos. Cuba.
104. González Méndez, L. (2000). Consultoría organizacional-gerencial y el consultor. *En Consultoría gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial*, Tomo . I, 90-107. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba: CEEC UH.
105. Goldratt, E. M., & Cox, J. (2005). *La Meta. Un proceso de mejora continua* (Tercera ed.). España: Edigrafos, S. A.
106. Guerrero Aguiar, M. (2017). Modelo de consultoría para gestionar los servicios que brinda Audita S.A. al sector empresarial. *En II Congreso Internacional Virtual sobre Los Modelos Latinoamericanos de Desarrollo. Universidad de Málaga. España.*
107. Guerrero Aguiar, M., Fraga Domínguez, L., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Morales Rumbaut, Y., & Pardo Fonseca, M. (2016). La gestión de riesgos empresariales. Experiencias desde la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos. *En X Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. CICE 2016. Cayo Santa María. Santa Clara.*
108. Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. Universidad de Cienfuegos, Cuba. *Revista Universidad y Sociedad, 10 (5), 21-33*. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>. Recuperado el 2-11-18.
109. Guerrero Aguiar, M., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2015). *Propuesta de modelo de consultoría para gestionar los servicios que brinda AUDITA S.A. al sector empresarial*. En VII Convención Científica Internacional de Desarrollo Sostenible e Innovación, Centro de Convenciones Plaza América Varadero.
110. Guerrero Aguiar, M., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Morales Rumbaut, Y. (2017). *La administración de los riesgos y su impacto en los costos*. En XIII Convención Científica "Universidad Integrada e Innovadora", Centro de Convenciones Plaza América, Varadero. Cuba.
111. Guerrero Aguiar, M., Veitía Hernández, J. E., Yeras Ramirez, Y. A., Taguada Cambará, M., & León Valdivia, J. A. (2014). Consultoría de gestión y prevención de riesgos. *En 9na Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Topes de Collantes. Cuba.*

112. Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Soler González, R.H. (2019). Proceso de consultoría organizacional: Propuesta de modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*. (aceptado).
113. Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2019). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Revista Ingeniería Industrial*, (aceptado).
114. Gutiérrez Dondero, J. I. (2011). *Primera etapa plan de negocios en Chile para servicios de consultoría de diseño de programas integrados de Responsabilidad Social Empresarial*. Tesis de Maestría, Universidad de Chile, Chile.
115. Harrington, J. H. (1991). *El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. U.S.A: Quality Press, Wisconsin.
116. Hasper Tabares, J., Correa Jaramillo, J., Benjumea Arias, M., & Valencia Arias, A. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (79), 506-524.
117. Hechavarría Quindelan, A. (2002). Las consultorías de información. Apuntes de un plan de marketing. *Instituto de Información Científica y Tecnológica. Habana, Cuba*.
118. Hernández Díaz, N., Yelandy Leyva, M., & Cuza García, B. (2013). Modelos causales para la Gestión de Riesgos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 7 (4), 58-74.
119. Hernández González, L. (2003). *Estudio de riesgos geológicos. Aplicación en el Municipio de Playa*. Tesis de Maestría, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
120. Hernández Moreno, F., Delgado Rodríguez, M. d. P., Escobar Rincón, A. L., & Guevara Benítez, Y. E. (2013). Procedimiento administración de riesgos. Documento del Sistema de Gestión de Calidad: Universidad de Cundinamarca. Colombia.
121. Herrero Toranzo, E. (1996). *Aportaciones de las ciencias humanas a la consultoría de procesos integrada para impulsar el desarrollo y planteamiento estratégico de las organizaciones*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España.
122. Hillson, D. (2001). *Effective Strategies for Exploiting Opportunities*. En Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, Tenn. USA.
123. Institute of Internal Auditors (IIA). (2004). El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial. UK and Ireland Ltd: London. Disponible en: <http://www.iaa.org.uk>. Recuperado 10-09-18.
124. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Metodología para la Administración de Riesgos en el INEGI*. México.

125. Instituto Tecnológico de Culiacán. (2016). *Procedimiento para: La Identificación de Riesgos*. Sinaloa. México.
126. International Standard Organization. (2017). *ISO 20700 Guidelines for management consultancy service*. Geneva.
127. International Standard Organization. (2018). *Norma Internacional ISO 31000. Gestión del riesgo — Directrices. (traducción oficial). 2da Edición*. Ginebra, Suiza.
128. Invima. (2017). *Procedimiento gestión de riesgos institucionales. Documento del Sistema de Gestión Integrado del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Bogota, Colombia.
129. Jaquinet Espinosa, R. M. (2016). *Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional*. Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas, Cuba.
130. Jiri Tupa, J. S., & Steiner, F. (2017). Aspects of risk management implementation for Industry 4.0. *Journal Procedia Manufacturing*, 11, 1223-1230. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com>. doi: 1210.1016/j.promfg.2017.1207.1248.
131. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook (Fifth ed.)*. New York: McGraw-Hill.
132. Koprinarov, B. (2005). El riesgo empresarial y su gestión. Disponible en: <http://www.analitica.com/va/economia>. Venezuela. Recuperado 18-10-18.
133. KPMG. (2001). *Enterprise Risk Management. An emerging model for building shareholder value*. Australia.
134. Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management Consulting: A guide to the profession (Fourth ed.)*. Geneva: International Labour Office.
135. Lage Dávila, C. (2015). *La Economía del Conocimiento y el Socialismo. Preguntas y respuestas (2da ed.)*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
136. Lambert, T. (1999). *Manual de consultoría: como iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Barcelona, España: Gestión 2000.
137. Leiva Cabanillas, J. (2007). *Fundamentación y diseño de un modelo de intervención socio educativa desde una perspectiva constructivista, para su aplicación en organizaciones productivas o de servicios. Estudio de su aplicación y observación de su impacto en una empresa*. Tesis Doctoral, Universidad Ramon Lull, Barcelona, España.
138. López González, A. E. (2015). *Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos*. Tesis de grado, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos. Cuba.

139. López Paz, C. R. (2011). *Metodología para la Sistematización de los Servicios de Consultoría TI*. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante, España.
140. Lugones Núñez, S., Fernández Clua, M., Jiménez Gómez, L. I., & Rivera Cardoso, D. (2012). *Procedimiento para gestionar los riesgos por procesos en organizaciones cubanas de salud*. En 16 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Palacio de convenciones. La Habana, Cuba.
141. Machado Noa, N. (2014). Sistema de trabajo para el control de la efectividad en la formación de directivos. Experiencias desde la UCLV. En *9na Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales*. Topes de Collantes. Cuba.
142. Madrigal, J. B. (2004). Introducción a la Gestión de Riesgos Empresariales *Documento de trabajo. Lloyd's Register Quality Assurance*. La Habana, Cuba.
143. Magaña Orúe, S. (2010). Estudio comparativo de lenguajes de modelado de procesos de negocio para su integración en procesos de desarrollo de software dirigido por modelos. Proyecto Fin de Carrera, Universidad Carlos III de Madrid, España.
144. Malleza Hierrezuelo, C. (2013). *Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Control Interno en la Empresa Periódicos Granma*. Tesis de Maestría, Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
145. Manduca Alvarado, L. (2008). *Metodología para la determinación del indicador de riesgos industriales en la República Bolivariana de Venezuela, Aplicación en la "Planta Reductora de aluminio primario, C.V.G. Alcasa"*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.
146. Marimon Viadiu, F. (2002). *La consultoría especializada en ISO 9000 en Cataluña: calidad del servicio y beneficios*. Tesis Doctoral, Universidad de Girona. España.
147. Martín Romeral, L., & Torres Gallego, Á. (2008). Gestión de los riesgos tecnológicos. Revista Procesos y Métricas-AEMES, 5 (1), 14-22. Disponible en: <http://www.aemes.fi.upm.es/rpm/rpm.php>.
148. Martínez Blanco, Y. (2008). *Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional*. Chile: Colcura S.A. Grupo Losan.
149. Martínez Caballero, D., Batista Cabezas, M., & González González, A. (2012). Diseño de un procedimiento para la identificación, evaluación y control de riesgos en una entidad de servicios públicos. En 16 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, Palacio de Convenciones. La Habana, Cuba.
150. Martínez García, C. (2009). *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros. Madrid, España: Fundación MAPFRE.

151. Martínez Hernández, R., & Blanco Dopico, M. I. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. Universidad del Zulia (LUZ). *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (80), 693-711. Disponible en: <http://www.serbi.luz.edu.ve>.
152. Mas Machuca, M. (2008). *Modelo de sistema basado en los factores clave para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Cataluña, España.
153. Matzkievich E. D. (2014). *Руски коммерческого банка*. Paper presented at the XIX Международной научно-практической конференции. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития:, Новосибирск.
154. Maxitana, J. D., & Naranjo, B. A. (2009). *Administración de Riesgos de tecnología de información de una empresa del sector informático*. Documento de trabajo. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Colombia. Disponible en www.dspace.espol.edu.ec. Recuperado el 29-05-2016.
155. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Comas Rodríguez, R., Hernández Nariño, A., Ricardo Cabrera, H., & Medina Nogueira, D. (2014). La Ficha de Proceso, soporte del enfoque de procesos y del control de gestión. En *IX Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública y el V Taller Internacional de Escuelas y Facultades de Capacitación de Directivos. GESEMAP, 2014*. La Habana. Cuba.
156. Medina Nogueira, D. (2016). *Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico*. Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas, Cuba.
157. Medina Nogueira, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2017). Procesos y factores claves de la gestión del conocimiento. Universidad de Cienfuegos, *Revista Universidad y Sociedad*, 9 (3), 16-23. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
158. Melo Crespo, J. C. (2015). *Gestión de riesgos en la Organización. Teoría y práctica en la empresa*. Cuba: Editorial Academia.
159. MIC. (2007). *Resolución no. 127. Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información*. Gaceta Oficial Ordinaria no. 57, de fecha 30/08/2007. La Habana, Cuba.
160. Ministerio de Finanzas. (2017). *Metodología para la gestión integral de los riesgos*. Ecuador: Dirección de planificación e inversión.
161. Mintzberg, H. (2000). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo. Barcelona, España: Editorial Mc Gill University.
162. Morales Franco, E., Martínez Cervantes, N. F., & Carrillo Andrés, S. A. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones. *Revista Gestión y Estrategia*, 48, 39-55.

163. Muñoz Díaz, M., Cabezas Soto, A., & Muñoz Roja, M. (2014). Consultoría de proceso desde la perspectiva del conocimiento: Un acercamiento al cambio organizacional. *Revista Artículos científicos*, 10 (10), 160-169. Disponible en: <http://www.bnjm.cu>.
164. Murillo Jorge, M. (2010). Discurso pronunciado en la Clausura del X Congreso de la ANAP. Disponible en: <http://www.cubadebate.com>. Recuperado 16-12-18.
165. Nogales González, J. R., & Medina León, A. A. (2009). Metodología para la formulación del problema científico usando como base el Enfoque de Marco Lógico. *Revista Avanzada científica*, 12 (3), 23-26.
166. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas. Cuba.
167. OLACEFS. (2012). *Propuesta de manual de asesoría y asistencia técnica*. Chile.
168. Olarte Moyano, J. C. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. Universidad de los Andes, Colombia. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*. 3 (1), 70-86.
169. ONN. (2005a). *NC ISO 10019. Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios*. La Habana, Cuba.
170. ONN. (2005b). *NC ISO 22000. Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos-Requisitos*. La Habana, Cuba.
171. ONN. (2007). *NC ISO/IEC 27001. Tecnología de la información-Técnicas de seguridad-Sistemas de gestión de la seguridad de la información-Requisitos*. La Habana, Cuba.
172. ONN. (2009). *NC-ISO/IEC/GUÍA 73. Gestión del riesgo - vocabulario – directrices para la utilización en las normas*. La Habana. Cuba.
173. ONN. (2015a). *NC ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. La Habana, Cuba.
174. ONN. (2015b). *NC ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. La Habana. Cuba.
175. ONN. (2015d). *NC ISO 31000. Gestión del Riesgo - Principios y Directrices*. La Habana. Cuba.
176. ONN. (2015e). *NC ISO IEC 31010. Gestión del Riesgo - Técnicas de Apreciación del Riesgo*. La Habana. Cuba.
177. ONN. (2018). *NC ISO 31000. Gestión del Riesgo - Directrices*. La Habana. Cuba.
178. ONN. (2018). *NC ISO 45001: 2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso. [ISO 45001: 2018, (Traducción certificada), IDT]*. Ginebra, Suiza.
179. Oñate Martínez, N., Ramos Morales, L., & Díaz Armesto, A. (1990). Utilización del método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial. La Habana. Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación.

180. Organización Mundial de la Salud. (2012). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20)*. Ginebra. Suiza.
181. Ortiz Torres, M. (2004). *Procedimiento para la gestión de inventarios con demanda independiente en empresas comerciales y de servicios*. Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
182. Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., & Carpio Vera, D. (2017). El enfoque en procesos desde la planificación operativa en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, V (1), 1-30.
183. Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., Negrín Sosa, E., & Carpio Vera, D. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXVIII (1), 116 - 127.
184. Pacheco Piedra, R. P. (2012). *Modelo de Gerencia de Riesgo en el área de obra civil aplicada a la construcción del Hospital Regional Santa Elena*. Tesis de Maestría, Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador.
185. Palacio Fierro, A. A., Arévalo Chávez, P. B., & Mantilla Garces, D. M. (2016). Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. Universidad Tecnológica Indoamérica. Quito, Ecuador. *Revista CIENCIAMÉRICA*, 5, 51-62.
186. PCC. (2011, 2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución al VI y VII Congreso*. La Habana, Cuba: Editora Política.
187. PCC. (2016a). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 - 2021*. La Habana, Cuba: Editora Política.
188. PCC. (2016b). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. VII Congreso*. La Habana, Cuba: Editora Política.
189. Pereira Barata, D. H. (2010). *Diseño de servicio de consultoría en gerencia de proyecto para la Empresa de Proyectos Civiles 4520 C. A.* Tesis de Especialidad en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
190. Pérez Barnet, A. M. (2014). *Aplicación de la Gestión Integrada de Riesgos para el aumento de la capacidad de prevención estratégica en la Empresa de Mármoles Cubanos*. Tesis de Maestría, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
191. Pérez Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. Tesis Doctoral, Universidad Central "Marta Abreu". Santa Clara, Cuba.
192. Ramos Crespo, M. E., Figueroa Sierra, N., Garrido Cervera, M., & Sotolongo García, R. (2013). Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial. CIGET Pinar del Rio. *Revista Avances*, 15 (1), 29-39.

193. Reyno Momberg, M.(2006). *Responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva*. Tesis de Maestría. Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.
194. Ricardo Cabrera, H. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en empresas cementeras cubanas*. Tesis Doctoral, Universidad Central "Marta Abreu". Santa Clara, Cuba.
195. Rodríguez González, Agüero Torres, Herrera Lemus & Fernández Sotelo. (2012). La consultoría como instrumento para la integración y la mejora de la cultura organizacional en una empresa (Proyecto conexión). *Revista Cofin Habana*, 4, 8-16.
196. Rodríguez Rovira, J. M. (2000). Papel de las empresas consultoras en la gestión del conocimiento. *Revista El profesional de la información*, 9 (10), 11-16. Disponible en: <http://www.swetsblackwell.com>.
197. Romero Quintero, D. I. (2012). *Aplicación de Metodología de la Consultoría Económica del MINTUR para evaluar la gestión empresarial del Complejo Hotel E La Unión – Palacio Azul*. Tesis de Grado, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.
198. Salazar Cantón, J. R. (2011). *Propuesta de un modelo de intervención para contribuir en la gestión del cambio, en hospitales del estado de Yucatán, México*. Tesis Doctoral. Universidad Mondragón, Paíz Vasco, España.
199. Sánchez Hernández, M. I., & Gallardo Vázquez, D. (2013). *Responsabilidad Social de la A a la Z. Para los estudios de Economía, Trabajo y Empresa*. Universidad de Málaga. España: Grupo eumed.net.
200. Savieleva I. P., Martirocian L. B., & Beliaev N. A. (2012). Управление рисками предпринимательской деятельности в современных экономических условиях. *Журналь Экономика и менеджмент*, 21 (9), 147-152.
201. Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, ng, Massachusetts: Addison-Wesley.
202. Schein, E. H. (1978). *The role of the consultant: Content expert or process facilitator?* . Personnel and Guidance Journal. Massachusetts: Addison-Wesley.
203. Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*: 3th Ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
204. Schein, E. H. (1988). *Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores* (Segunda ed. Vol. 2). Argentina: Addison-Wesley.
205. Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional* (Segunda ed. Vol. 1). Argentina: Addison-Wesley.
206. Segal, S. (2011). *Corporate value of Enterprise risk management. The next Step in Business Management*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA.
207. Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Juan Granica, SA.

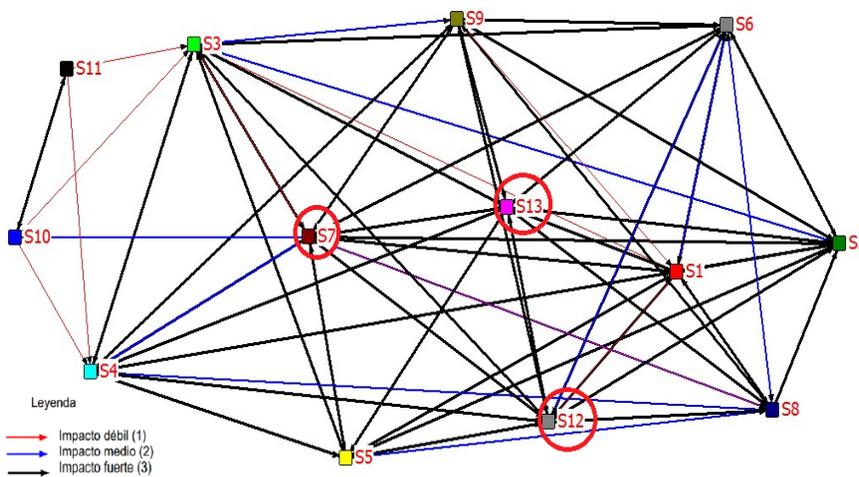
208. Senge, P. (2002). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*: 2nd. Edition. USA: Addison Wesley.
209. Senge, P., Charlo, R., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1999). *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. México: Editorial Granica S.A.
210. SERCOP. (2013). *Manual de usuario consultoría. Consultoría contratación directa entidad contratante*. Servicio de Contratación Pública. Ecuador.
211. Soler González, R., Varela Lorenzo, P., Oñate Andino, A., & Naranjo Silva, E. R. (2018). La gestión de riesgos: el ausente recurrente de la administración de empresas. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 11 (26), 51-62.
212. Suárez Suárez, E. E. (2003). *Estudio de Riesgos Hidrometeorológicos. Aplicación en el Municipio de Playa*. Tesis de Maestría, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba.
213. Toro Díaz, J., & Palomo Zurdo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES – estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. Universitaria Lasallista Antioquia, Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 11 (2), 78-88.
214. Tundidor Montes de Oca, L. (2018). *Contribución a los sistemas informativos para potenciar el control de gestión en las empresas de proyectos del sector de la construcción*. Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas. Cuba.
215. Tundidor Montes de Oca, L., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2018). Exigencias y limitaciones de los sistemas de información para el control de gestión organizacional. Universidad de Cienfuegos, Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 10 (1), 8-14. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
216. UEB Gráfica Villa Clara. (2016a). *Planeación Estratégica 2016-2020*. Documento de trabajo interno. Santa Clara, Cuba.
217. UEB Gráfica Villa Clara. (2016b). *Estados Financieros 2016*. Documento de trabajo interno. Santa Clara, Cuba.
218. UEB Gráfica Villa Clara. (2017). *Estados Financieros 2017*. Documento de trabajo interno. Santa Clara, Cuba.
219. Ulloa Enriquez, M. A. (2012). *Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de calidad caso de estudio Empresa de Elaborados Cárnicos S.A de Latacunga, Ecuador*. Tesis Doctoral, Universidad de Holguín, Cuba.
220. Universidad de Jaén. (2018). *Procedimiento documentado: Gestión de riesgos y oportunidades*. Andalucía. España
221. Universidad Sergio Arboleda. (2015). *Procedimiento de gestión de riesgos. Documento del Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá. Colombia.

222. Vázquez Romero, J. E. (2011). *La consultoría en estrategia organizacional en el CETED: una experiencia en la Empresa de la Goma, POLIGOM*. Tesis de Maestría, Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
223. Velásquez-Restrepo, P. A., Velásquez-Restrepo, S. M., Velásquez-Lopera, M., & Villa-Galeano, J. (2017). Implementación de la gestión de riesgo en los procesos misionales de la Sección de Dermatología de la Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia) siguiendo las directrices de la norma ISO 9001:2015. *Rev Gerenc Polít Salud*, 16 (73), 78 -101. Disponible en: <https://doi:110.11144/Javeriana.rgps11116-11133.igrp>.
224. Viteri Moya, J. R. (2012). *Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería*. Tesis Doctoral, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.
225. Von Oetinger, B. (2004). A plea for uncertainty: Everybody complains about uncertainty, but it might be a good thing to have. *Journal of Business Strategy*, 25, (1), 57-59. doi: 0210.1108/02756660410516038.
226. Yanes Pérez, H. D. (2012). *La contaminación acústica como elemento de impacto en la salud de los trabajadores*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

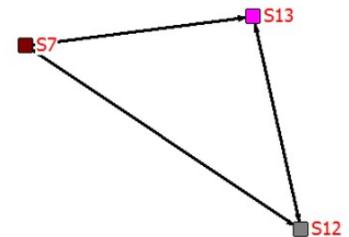
ANEXOS

Anexo 0.1. Matriz de impactos como resultado del procesamiento estadístico y gráfico para la determinación del problema científico.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	Impactos	SUMA
S1		3				2	3		3	2	2	3	3	8	21
S2	3		1	2	2	2	2		1	2	3	3	3	11	24
S3		2		3	3		3		1	2	2	3	3	9	22
S4		3	3		3	1	3		2	3	3	3	3	10	27
S5	1	2	3	3			3		1	3	2	3	3	10	24
S6	3	2	2	2	2		3		2	3	3	3	3	11	28
S7	3	3	3	3	2	3			3	3	3	3	3	11	32
S8												2	2	2	4
S9	3	3	1	1	1	2	3			2	2	3	2	11	23
S10	2	2	2	2	2	3	3		3		3	3	3	11	28
S11	2	3	1	2	2	3	3		2	3		3	3	11	27
S12	2	3	3	3	3	3	3		3	1	3		3	11	30
S13	2	2	3	2	3	3	2		3	3	3	3		11	29
Suma	21	28	22	23	23	22	31	0	24	27	31	33	34	127	319
Impactos	9	11	10	10	10	9	11	0	11	11	12	11	12		



Grafo con los síntomas más significativos realizado en Ucinet.6 y grafo simplificado.



FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
 Model: ASYMMETRIC
 Input dataset: Síntomas 06-08-179 (D:\Personal\DOCTORADO\Introducción\Determ de Síntomas

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
7 S7	32.000	31.000	75.000	83.333
12 S12	30.000	33.000	77.778	77.778
13 S13	29.000	34.000	75.000	83.333
6 S6	28.000	22.000	63.889	58.333
10 S10	28.000	27.000	63.889	61.111
4 S4	27.000	23.000	61.111	80.556
11 S11	27.000	31.000	61.111	44.444
2 S2	24.000	28.000	61.111	47.222
5 S5	24.000	23.000	58.333	50.000
9 S9	23.000	24.000	52.778	58.333
3 S3	22.000	22.000	44.444	55.556
1 S1	21.000	21.000	13.889	5.556
8 S8	4.000	0.000	11.111	13.889

Anexo 1.1. Conceptos relacionados a la consultoría.

Autores	Definición
(Schein, 1969)	Conjunto de actividades donde el consultor ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre el problema en función de mejorar la situación de su entorno.
(Schein, 1990)	Servicio de ayuda prestado por un profesional (consultor) a una organización (cliente) que solicita apoyo para identificar problemas, proponer sugerencias y mejorar su desempeño, proceso que facilita el aprendizaje y el cambio del cliente.
(González Méndez, 2000)	Proceso que facilita los cambios en las organizaciones y logra que alcancen su propia capacidad interna de cambio.
(Block, 1994), citado por (Kubr, 2002)	Proceso que trata de modificar o mejorar una situación, pero sin participar directamente de la ejecución, los funcionarios de una organización son realmente consultores, aunque no se designen así oficialmente.
Steele, F citado por (Kubr,M, 2002)	Proceso que proporciona ayuda sobre el contenido de una tarea o conjunto de tareas, en que el consultor no es responsable de la ejecución de la tarea misma.
Greiner, L. y Metzger, R (citado por Kubr,M, 2002)	Servicio de asesoría contratado, que se ofrece al cliente por personas capacitadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, que pone al descubierto los problemas, los analiza, recomienda soluciones y coadyuva, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.
(Kubr, 2002)	Servicio de asesoría profesional independiente que ayuda a la empresa a alcanzar los objetivos mediante la solución de los problemas, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.
(Hechavarría Quindelan, 2002)	Proceso que se apoya en la pericia del consultor; en la identificación, procesamiento y análisis de las fuentes de información; su conocimiento y experiencia sobre el tema; capacidad de síntesis y generalización. Dirigida a la solución de problemas. Incluye el diagnóstico, el diseño y ejecución de las soluciones en el lugar.
(Marimon Viadiu, 2002)	Proceso que lleva un alto grado de implicación del consultor en la estructura de la empresa, donde se involucra en los procesos del cliente. Está más centrado en el hacer que en el análisis.
(García, 2007)	Proceso de ayuda a la organización para diagnosticar su situación actual y posibilidades de mejora, la definición de un sistema que ayude a mejorar su desempeño, la implantación del sistema diseñado y el cierre del servicio.
(González Farías, 2007)	Mecanismo de ayuda a las organizaciones para obtener conocimientos sobre actuación, detectar fallas y aciertos a fin de diseñar e implantar un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión.
(Mas Machuca, 2008)	Actividad realizada por una o más personas en una organización para ayudarle a resolver los problemas o mejorarlos. Se trata de transmitir conocimientos y aplicarlos a la organización cliente.
(Arzola Hamilton & Mejias López, 2010)	Intervenciones específicas realizadas por expertos que realizan acciones de mejora, solucionan problemas y generan nuevas formas de hacer las cosas en las empresas que los contratan.
(Pereira Barata, 2010)	Servicio profesional de dedicación completa; consultivo, porque su principal actividad es el asesoramiento; independiente, debido a que sus decisiones son libres, por lo general alejadas de lo esperado por el cliente; temporal porque utiliza un periodo de tiempo limitado y comercial ya que es un medio de vida que genera ingresos.

(Vázquez Romero, 2011)	Servicio que combina el esfuerzo de empleados y agentes externos, tiene como fin apoyar a la dirección en la toma de decisiones dirigidas hacia la mejora de su gestión y el alcance de metas superiores en su desempeño.
(Salazar Cantón, 2011)	Proceso de ayuda que se origina de una relación interpersonal entre una o más personas que desean resolver un problema o mejorar una situación.
(Colectivo de autores, 2011a)	Es la base del concepto de desarrollo organizacional, el consultor ayuda al cliente a intervenir sobre los hechos que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación.
Antonorsi, M (citado por Olarte, J. C, 2012)	Servicio para proporcionar ayuda sobre contenidos, procesos o estructuras, cuando la persona que lo brinda no es responsable de su ejecución.
(SERCOP, 2013)	Prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tienen por objeto identificar, auditar, planificar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación.
(Guerrero Aguiar, Veitía Hernández, Yeras Ramirez, Taguada Cambará, & León Valdivia, 2014)	Servicio profesional, proceso de retroalimentación donde el consultor aprende de los miembros de la organización y éstos a su vez guiados por el consultor, se involucran en el diagnóstico de las deficiencias, sus causas, la propuesta e implementación de soluciones, que conllevan a cambios organizacionales importantes.
(Formento & Ramírez, 2015)	Oficio del consultor, a partir del que opina o recomienda al consultante sobre algún tema en el que tiene experiencia y conocimientos como para ser considerado un experto.
(Guerrero Aguiar, 2017)	Proceso de colaboración mutua en el que se ven beneficiados tanto el consultor como el cliente, por cuanto ocurre un intercambio de conocimientos, habilidades y aptitudes en el que ambos aprenden a penetrar en los problemas y a encontrar las soluciones más pertinentes para resolverlos.
(International Standard Organization, 2017)	Conjunto de actividades multidisciplinarias de trabajo intelectual, orientadas a la creación de valor, que promueve el cambio, proporciona consejos, soluciones, toma de acciones y produce resultados.

Anexo 1.2. Análisis de los instrumentos de consultoría, matriz binaria, análisis estadístico y dendrogramas.

No.	Autor	Aportes fundamentales del instrumento	Variables consideradas
1	(Schein, 1988)	Propone tres tipos de consultoría (médico paciente, experto y la consultoría de procesos), enfatiza en que el último es el idóneo para una ayuda eficaz, donde el cliente participa directamente en el proceso para aprender a identificar sus problemas y encausarlos.	Proceso, retroalimentación, cambio, capacitación, calidad del servicio, mejora.
2	(Herrero Toranzo, 1996)	Analiza los aportes de las ciencias humanas a la consultoría de procesos, se abordan diferentes modelos de intervención para lograr el mejoramiento de la organización.	Proceso, formación y capacitación, sistema de información, entorno, mejora continua, calidad del servicio, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, cambio, retroalimentación.
3	(González Méndez, 2000)	Presenta un modelo de consultoría organizacional-gerencial con enfoque sistémico y de procesos para facilitar el cambio de la empresa cliente.	Cambio, entorno, proceso, mejora, retroalimentación, formación, entrenamiento, capacitación.
4	(Kubr, 2002)	Expone un modelo de consultoría contenido en cinco etapas: iniciación, diagnóstico, planificación de acciones, aplicación y terminación y se explican cada una de ellas.	Entorno, cambio, procesos, sistema de información, mejora continua, calidad del servicio, satisfacción de las exigencias del cliente, capacitación.
5	(Marimon Viadiu, 2002)	Plantea que la implantación de la norma no ofrece rentabilidad económica, el beneficio se traduce en el aumento del conocimiento de la norma y sobre la gestión de la calidad en general, análisis de modelos estándares de calidad.	Calidad del servicio, procesos, satisfacción y expectativas del cliente, cambio, capacitación, mejora continua.
6	(Leiva Cabanillas, 2007)	Diseña un modelo de intervención socio educativo integrado de formación humana, capacitación e intervención organizacional como herramienta para generar cambios, contiene cinco fases: co-apreciación situacional; contexto de cambio organizacional; habilidades personales del directivo; investigación-acción: problemas y soluciones; evaluación del proceso.	Capacitación, aprendizaje, formación, cambio, proceso, calidad y satisfacción del usuario externo e interno.
7	(González Farías, 2007)	Elabora un modelo de consultoría específico para las Mipymes con siete etapas: diagnóstico; focalización del proceso a mejorar; modelado de la situación actual; modelado de la situación propuesta; análisis de propuestas con el equipo de cambio; crear plan de acción y de contingencias; gestión del cambio.	Entorno, procesos, mejora continua, cambio, retroalimentación, satisfacción y expectativas del cliente, sistema automatizado, capacitación, identificación de riesgos.
8	(Mas Machuca, 2008)	Propone un modelo de proyecto de gestión del conocimiento basado en factores claves estratégicos, tecnológicos y culturales, conformado por cinco etapas: análisis de la situación actual; diseño de estrategia; diseño solución; implantación y gestión; evaluación de la empresa de consultoría.	Proceso, retroalimentación, aprendizaje y formación, mejora continua, necesidades y expectativas del cliente, calidad del servicio, cambio, entorno, sistemas de información.

9	(Pereira Barata, 2010)	Propone una metodología para el desarrollo de la consultoría para la organización de proyectos civiles 4520 C.A. de cinco etapas: inicio; planificación; ejecución; seguimiento y control; cierre.	Mejora continua, procesos, calidad del servicio, necesidades y expectativas del cliente, manejo de riesgos, capacitación, cambio.
10	(Arzola Hamilton & Mejias López, 2010)	Presenta seis fases del proceso consultivo: detección de necesidades; diseño de soluciones; propuesta; oferta de servicio; diagnóstico; plan de acción y ejecución, basado en la teoría de solución de problemas como base para el aprendizaje	Cambio, entorno, procesos, aprendizaje, formación, calidad del servicio, satisfacción del cliente, marco legal, mejora continua.
11	(Flores Choperena, 2011)	Propone desagregar la consultoría en cinco etapas: detección del problema; definición del problema; elaboración de soluciones; implantación de soluciones; evaluación de resultados.	Entorno, cambio, procesos, mejora, capacitación, satisfacción del cliente, retroalimentación.
12	(López Paz, 2011)	Aplica método inductivo a una propuesta específica para la integración de procesos empresariales y de producción en un laboratorio académico, desarrolla el marco metodológico en consultorías de tecnologías de la información y el estudio de casos.	Procesos, sistemas de información, entorno, capacitación, mejora continua, cambio, calidad del servicio, satisfacción del cliente.
13	(Gutiérrez Dondero, 2011)	Propone factibilidad de negocio para la creación de una consultora que provea servicios de diseño de programas integrados de responsabilidad social empresarial.	Entorno, proceso, responsabilidad social empresarial, marco legal, calidad del servicio, retroalimentación, satisfacción del cliente, mejora de procesos, capacitación.
14	(Antúnez Saínez & Franch León, 2011)	Diseña un modelo de diagnóstico en busca de la integración de las consultorías, compuesto por tres etapas: revisión bibliográfica; análisis y procesamiento de la información; propuesta de solución. Presenta un mapa conceptual de la consultoría gerencial.	Proceso, cambio, capacitación, mejora, formación, entrenamiento, aprendizaje, responsabilidad social empresarial, retroalimentación, sistemas de información, calidad del servicio, satisfacción al cliente.
15	(Vázquez Romero, 2011)	Diseña una propuesta metodológica para la realización de consultorías en estrategia organizacional compuesto por tres etapas: apertura; desarrollo del proceso consultivo; cierre, las que se despliegan en ocho fases y 25 pasos.	Proceso, capacitación, retroalimentación, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
16	(Olarde Moyano, 2012)	Propone modelo de aprendizaje organizacional de cinco categorías de análisis - habilidades para las dimensiones individual y organizacional, con una estrecha relación que determina la capacidad de aprendizaje, la interacción y retroalimentación entre los factores externos e internos, decisiva para lograr el objetivo.	Proceso, capacitación, formación, aprendizaje, retroalimentación, calidad del servicio, entorno, cambio, mejora de procesos, sistemas de información.
17	(Romero Quintero, 2012)	Diseña un conjunto de indicadores financieros y no financieros para medir el comportamiento de los procesos básicos, de apoyo y de crecimiento de la empresa.	Entorno, proceso, cambio, mejora continua, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, capacitación, sistema de control, calidad del servicio.
18	(Colectivo de autores, 2012)	Propone cuatro etapas fundamentales para identificar - evaluar los problemas y causas existentes en la cultura organizacional de una empresa mixta:	Entorno, procesos, cambio, mejora, satisfacción del cliente, capacitación, formación-acción, sistema de

		preparatoria; formación-acción; intervención-acción; ajustes y fundamentación.	comunicación - buzón electrónico, retroalimentación.
19	(Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano, 2014)	Propone un procedimiento estructurado para estudios de caso con cinco pasos: iniciación del trabajo; preparación para la visita; realización de la visita; confección del estudio; difusión del trabajo. Incluye herramientas para la recopilación de datos y listas de comprobación.	Entorno, cambio, aprendizaje.
20	(Bahamón Asesores Asociados S.A, 2015)	Expone el desarrollo de tres etapas para lograr el mejoramiento organizacional: diagnóstico institucional y del entorno; propuesta de mejoramiento; plan de implementación, además de una metodología de ocho pasos para desarrollar la planeación estratégica, con capacidad de adaptación a otras empresas.	Entorno, procesos, mejora continua, marco legal, sistema de información, capacitación, cambio, satisfacción del cliente, calidad del servicio.
21	(Guerrero Aguiar, 2017)	Presenta un modelo para sistematizar los servicios de consultoría en cinco etapas: concertación del servicio; exploración; planificación; ejecución; informe final, entrega y conformación del expediente.	Enfoque a procesos, retroalimentación, mejora continua, cambio, capacitación, entorno, calidad del servicio y satisfacción de cliente.

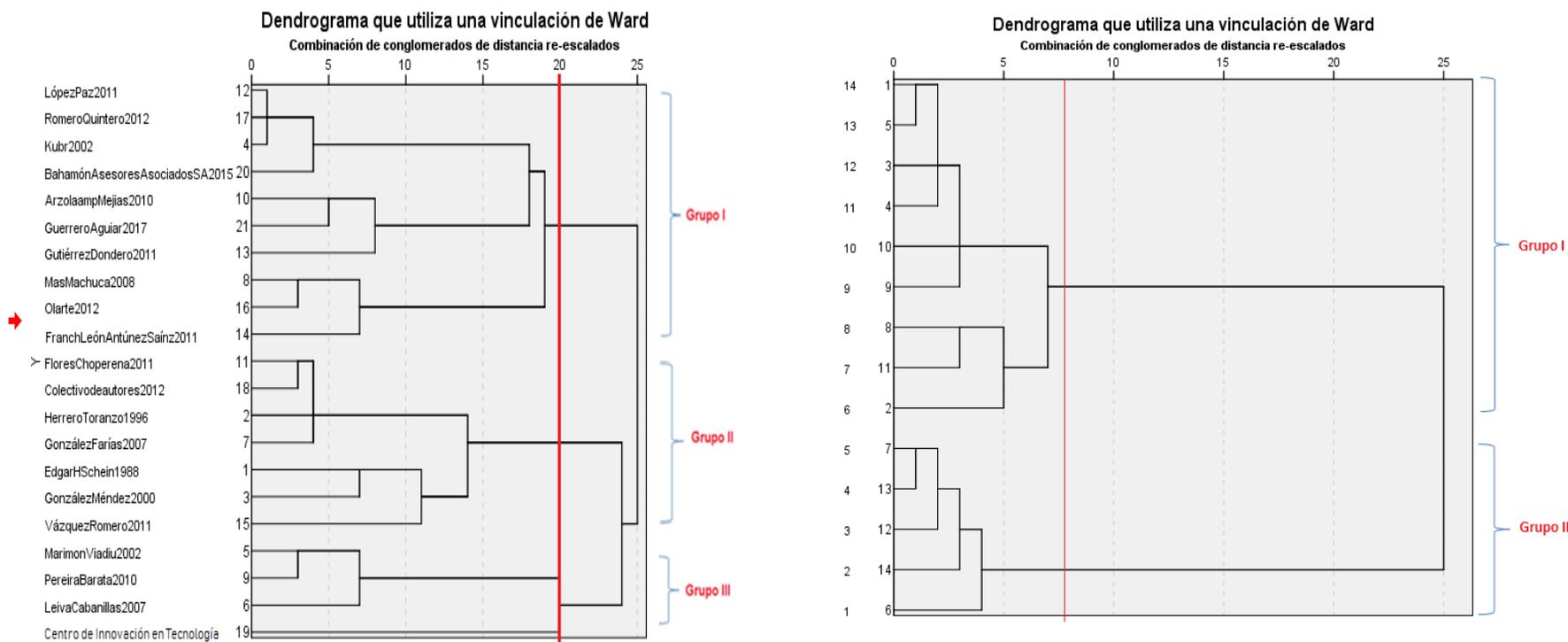
Matriz binaria para el análisis de las variables por grupos e instrumentos metodológicos

Instrumento metodológico/Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Σ instrumentos metodológicos	%
P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	20	95
R	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	12	57
M	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	18	86
C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	19	90
Cp	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	20	95
A	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	6	29
E	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	10
En	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	16	76
Q	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	15	71
Scl	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	17	81
Si	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	10	48
Ir	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10
Rse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	10
ML	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	4	19
Σ variables	6	9	7	8	6	6	9	10	7	9	7	8	9	12	4	9	8	8	3	9	9		
% que representa	43	64	50	57	43	43	64	71	50	64	50	57	64	86	29	64	57	57	21	64	64		

Agrupación por instrumento metodológico	P	R	M	C	Cp	A	E	En	Q	ScI	Si	Ir	Rse	ML	Cantidad Autores	%
1er grupo	10	5	10	9	10	4	1	10	10	9	7		2	4	10	48
2do grupo	7	7	6	6	7		1	5	2	5	3	1			7	33
3ro grupo	3		2	4	3	2		1	3	3		1			4	19

Agrupación por variables	P	R	M	C	Cp	A	E	En	Q	ScI	Si	Ir	Rse	ML	Cantidad variables	%
1er grupo	20	12	18	19	20			16	15	17	10				9	64
2do grupo						6	2					2	2	4	5	36

Dendrograma del análisis clúster por instrumentos metodológicos y variables.



Anexo 1.3 a) Conceptos relativos al riesgo.

Autor / año	Definición	O	Paa	I	Ppc	Ap	P	le	B	V	Ce
(Asociación Australiana y Neozelandeza de Normalización, 1999)	Contingencia de que suceda algo que tenga un impacto en los objetivos, medido en términos de una combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia.	x			x						x
(Hillson, 2001)	Situación negativa, caracterizada como amenaza para los objetivos organizacionales, otras tendencias consideran el riesgo asociado a pérdidas u oportunidades.	x				x	x		x		x
(Chardon & González, 2002)	Valor relativo probable de pérdidas en un sitio específico vulnerable a una amenaza, en el momento del impacto de ésta y durante todo el período de recuperación y reconstrucción que le sigue.					x	x			x	
(Suárez Suárez, 2003)	Probabilidad de consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un período de tiempo. Relación de amenaza con vulnerabilidad.				x	x	x			x	x
(Institute of Internal Auditors (IIA), 2004)	Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, medido en términos de impacto y probabilidad.				x		x				
(CEEC, 2005)	Contingencia de un daño o pérdida como consecuencia de cualquier actividad, nace de la incertidumbre actual respecto a lo que pueda ocurrir en el futuro.			x	x		x				x
(García Hanson & Salazar Escobar, 2005)	Probabilidad de que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad durante un período definido, ocasione un incidente de ocurrencia incierta con consecuencias factibles de ser estimadas.		x		x	x	x	x			x
(Koprinarov, 2005)	Fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisiones entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos y producir un resultado peor del previsto.	x	x	x	x		x	x			
(Del Carpio Gallejos, 2006)	Evento incierto que tiene un impacto negativo.						x	x			
(ONN, 2009)	Combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia.				x	x					x
Izquierdo, F Referido en (Maxitana & Naranjo, 2009)	Incidente o situación, que ocurre en un sitio concreto durante un intervalo de tiempo determinado, con consecuencias positivas o negativas que podrían afectar los objetivos.	x					x		x		x
(Enamorado Moya, 2010)	Probabilidad de que un peligro existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.		x		x	x		x			x
(Colectivo de Autores, 2011b)	Probabilidad o consecuencia asociada a la materialización de un peligro.				x	x					x
(Departamento	Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos	x	x		x			x			x

Administrativo de la Función Pública, 2011)	institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.										
(Segal, 2011)	Desviación de lo esperado, generalmente, posibilidad de pérdida, sin embargo, también existe la posibilidad de una ganancia inesperada.	x			x		x		x		
(Arias Pérez, 2014)	Posibilidad de que ocurra un evento o condición no deseado, cargado de incertidumbre hacia el futuro, con efectos positivos o negativos que afecten los objetivos empresariales.	x		x	x		x	x	x		
(Pérez Barnet, 2014)	Posibilidad o probabilidad de que ocurra un evento no deseado en los procesos, interno o externo, con consecuencias negativas en el cumplimiento de los objetivos, pero de igual manera puede tener efecto positivo si se le gestiona adecuadamente.	x	x		x		x	x	x		x
(Bolaño Rodríguez, 2014)	Posibilidad o probabilidad de que ocurra un efecto no deseado en los procesos de la organización materializado por situaciones sujetas a incertidumbre que traen consigo un impacto negativo para el desempeño, su efecto final es una pérdida.	x	x	x	x		x	x			
(EGASA, 2014)	Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, expresado en términos de la combinación del impacto de un evento (consecuencia) y de su probabilidad de ocurrencia.	x		x	x			x			x
(ONN, 2015d)	Efecto de la incertidumbre en los objetivos. Caracterizado por la referencia a los sucesos potenciales y consecuencias o la combinación de estos, así como por la combinación de la probabilidad asociada de ocurrencia.	x		x	x	x					x
(Melo Crespo, 2015)	Implica un suceso que puede ocurrir con una frecuencia o probabilidad dada y que puede tener un impacto o consecuencias que producen un cambio en la actividad.				x		x				x
(Universidad Sergio Arboleda, 2015)	Situación o evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones del proceso y/o entidad y afectar el logro de los objetivos.	x	x				x				
(Empresa de Servicios Públicos, 2016)	Posibilidad de ocurrencia de una situación que altere el normal desarrollo de las funciones empresariales e impidan el logro de los objetivos, medido en términos de impacto y probabilidad.	x	x		x		x	x			
(Invima, 2017)	Posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el desarrollo de las funciones de la entidad y el logro de sus objetivos.	x	x		x		x				
(Soler González et al., 2018)	Existencia de escenarios con posibilidad de pérdida, probabilidad que un peligro ocasione un incidente con consecuencias no factibles de ser estimadas en una actividad determinada durante un periodo definido.		x		x	x	x	x			x
Total por autores		14	10	6	20	9	18	11	5	2	15
% del total		56	40	24	80	36	72	44	20	8	60

Leyenda: influye en los objetivos (O); pérdida, fracaso, afectación, daño, desviación, impacto o situación negativa (P); ocurre en procesos, áreas o actividad (Paa); incidente, fenómeno o evento no deseado (Ie); incertidumbre (I); beneficioso, ganancia, impacto o situación positiva u oportunidades (B); probabilidad, posibilidad o contingencia (Ppc); vulnerabilidad (V); amenaza, peligro, suceso potencial (Aps); consecuencia o efecto (Ce):

Anexo 1.3 b). Conceptos relativos a la gestión de riesgo.

Autor / año	Definición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(Asociación Australiana y Neozelandeza de Normalización, 1999)	Aplicación sistemática de políticas procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, estimar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar el riesgo.	x	x	x	x	x						
(KPMG, 2001)	Acercamiento estructurado y disciplinado que alinea la estrategia, procesos, personas, tecnología y el conocimiento para evaluar y manejar la incertidumbre que enfrenta la empresa en la medida que crea valor.			x				x			x	x
(AIRMIC, ALARM, & IRM, 2002),	Es centro de la gestión estratégica de toda organización. Proceso mediante el que se enfocan metodológicamente los riesgos.		x	x							x	
(Suárez Suárez, 2003)	Aplicación de políticas y estrategias para gestionar los efectos adversos de fenómenos sobre la población, los bienes, servicios y el ambiente. Acciones integradas de reducción de riesgos: prevención, mitigación, atención de emergencias y recuperación post impacto.	x	x		x		x					
(Institute of Internal Auditors (IIA), 2004)	Proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos.		x		x		x		x			
(Madrigal, 2004)	Proceso de planificarse para desviaciones potenciales de los resultados esperados que pueden interrumpir el camino hacia los objetivos o presentar oportunidades inesperadas.						x	x	x			
(García Hanson & Salazar Escobar, 2005)	Proceso de identificación, medición y evaluación de riesgos que afectan la entidad. Implementación de estrategias en el negocio y en la operación para gestionar los riesgos.				x		x				x	
(Koprinarov, 2005)	Conjunto de actividades que persiguen proteger la empresa y explotar las oportunidades de beneficio que ofrecen los riesgos. Arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.			x	x			x				
(Del Carpio Gallejos, 2006)	Práctica de usar el análisis de riesgo para diseñar estrategias que permitan reducir o mitigar los riesgos.			x	x							
(Blanco Campins, 2007)	Proceso de identificar eventos potenciales que pueden afectar la entidad y manejar los riesgos para proveer una seguridad razonable en el logro de los objetivos e incluye la evaluación de riesgos como una de sus etapas fundamentales.		x				x		x			
(Maxitana & Naranjo, 2009)	Proceso interactivo e iterativo basado en el conocimiento, evaluación y manejo de los riesgos y sus impactos, con el propósito de mejorar la toma de decisiones.		x		x			x				x
(Estupiñán Gaitán, 2011)	Proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la entidad para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos.		x		x		x	x	x			

(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011)	Conjunto de elementos de control y sus interacciones para evaluar los eventos internos o externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos.			X			X		X			
(Gonzalez Gil, 2013)	Proceso realizado por la administración y el personal de la entidad mediante estrategias diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectarla para proporcionar una seguridad e integridad para el logro de objetivos.	X	X				X		X		X	
(Hernández Moreno, Delgado Rodríguez, Escobar Rincón, & Guevara Benítez, 2013)	Conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite identificar y evaluar el riesgo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos.			X	X				X			
(Malleza Hierrezuelo, 2013)	Proceso de buenas prácticas gerenciales, iterativo que consta de pasos secuenciales que posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.	X	X	X						X		X
(Pérez Barnet, 2014)	Proceso que identifica, analiza, controla, evalúa, monitorea y comunica los riesgos, a partir de políticas y estrategias, se gestionan los efectos adversos que afectan los objetivos, se minimizan las pérdidas, maximizan las oportunidades y logra la mejora continua en el proceso de toma de decisiones.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
(Bolaño Rodríguez, 2014)	Proceso iterativo de políticas organizacionales que utiliza los recursos y tecnologías existentes, identifica, analiza y evalúa los riesgos, toma decisiones basadas en el costo / beneficio. Busca impedir, eliminar, reducir y controlar los efectos adversos a través de estrategias.	X	X		X		X			X	X	
(EGASA, 2014)	Proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto al alcance de los objetivos.		X		X		X	X	X			
(Arias Pérez, 2014)	Conjunto de actividades de prevención centradas en la búsqueda, análisis y evaluación de riesgos que dañan la organización y que están alineadas a la estrategia empresarial.				X		X	X			X	
(Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014)	Proceso para identificar, analizar, evaluar, jerarquizar, controlar, documentar y dar seguimiento a los riesgos que obstaculizan el cumplimiento de las metas institucionales.		X	X	X		X		X			
(Gómez Rivadeneiral, 2014)	Proceso de identificar la vulnerabilidad ante una amenaza, analizar las posibles consecuencias derivadas de su impacto, delimitar la incertidumbre relativa a la ocurrencia del evento crítico que se desea evitar y mecanismos para reducirlos si llegaran a ocurrir.	X	X				X					
(Melo Crespo, 2015)	Actividades lideradas por la alta dirección con la participación del personal, a fin de identificar, estimar, evaluar, tratar y comunicar los sucesos que pueden afectar los	X	X		X	X	X		X			

	objetivos y procesos, con mecanismos de prevención eficaces para evitar su ocurrencia o la disminuir sus impactos.											
(Galarza López & Almuíñas Rivero, 2015).	Proyecto con vida ilimitada, que concluye con el logro de los objetivos, es parte integral del proceso continuo de gestión empresarial, una forma de pensar y un patrón para trabajar en toda la organización.	x		x					x		x	
(Empresa de Servicios Públicos, 2016)	Método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, dar seguimiento y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso que permite minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.	x		x	x	x	x	x				
(Invima, 2017)	Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten evaluar los eventos negativos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales y los positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.						x	x	x			
Total por autores		10	15	11	16	4	17	10	13	3	8	3
% que representa del total		38	58	42	62	15	65	38	50	12	31	12

Leyenda: aplicación de políticas, estrategia y mecanismos (1); proceso dirigido por la dirección (2); establece pasos a seguir para gestionar los riesgos (3); medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los riesgos (4); tributa información importante para comunicar a las partes interesadas (5); conjunto de elementos para enfrentar eventos negativos (6); permite identificar eventos positivos y oportunidades (7); contribuye al cumplimiento de los objetivos (8); asiste a la toma de decisiones (9); se alinea a la estrategia(10); involucra procesos, personas, tecnología y el conocimiento (11).

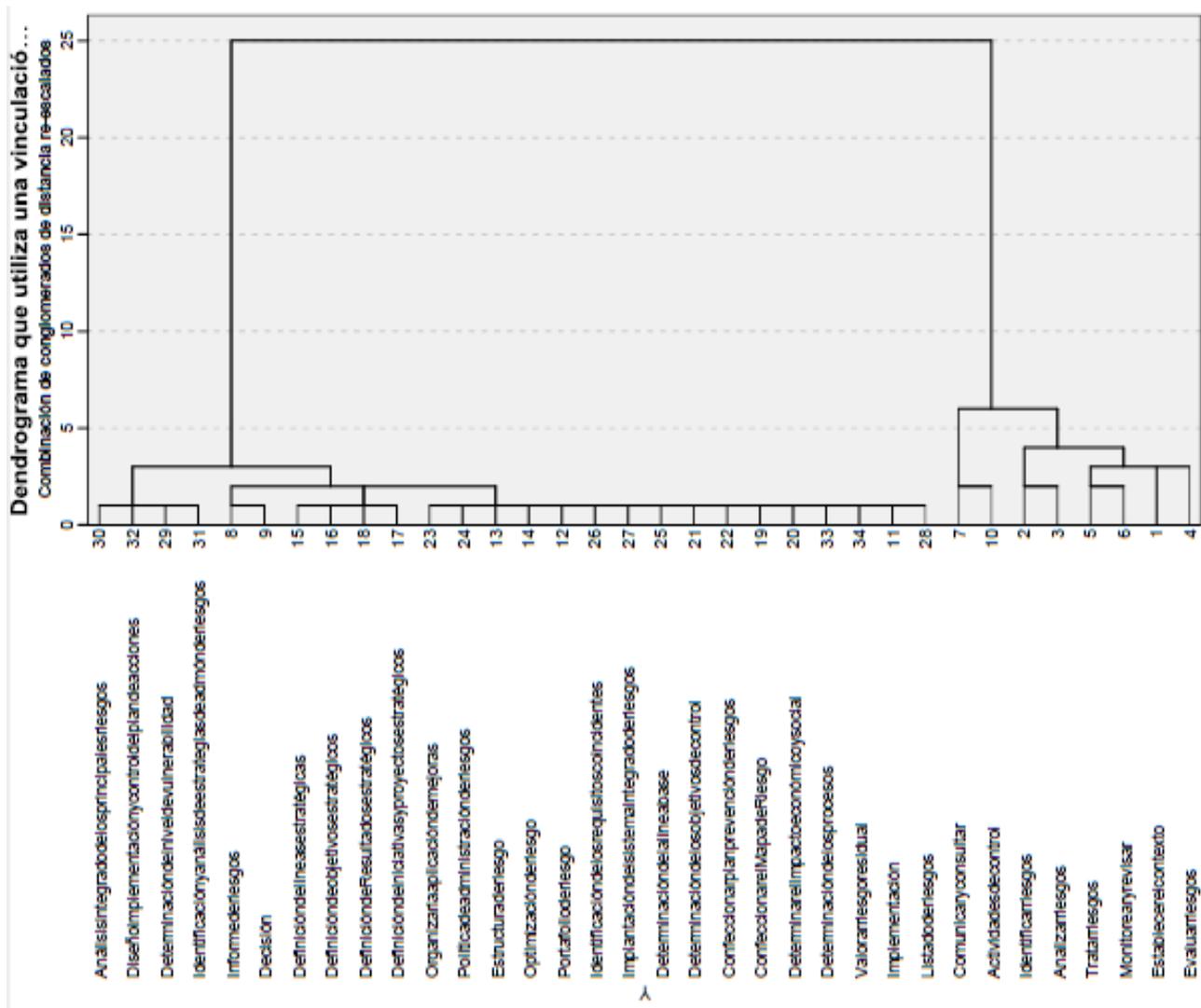
Anexo 1.4 a). Análisis de los procedimientos de gestión de riesgos y dendrograma.

No.	Autor/año	Etapas / pasos propuestos
1	(AIRMIC, ALARM, & IRM, 2002)	Objetivos estratégicos de la organización; valoración y evaluación de los riesgos; informe de riesgos (amenazas y oportunidades); decisión; tratamiento de riesgos; informe de riesgos residuales; supervisión.
2	(Australian and New Zealand Standard, 2004)	Establecer el contexto; identificar riesgos; analizar riesgos; evaluar riesgos; tratar riesgos; monitorear y revisar; comunicar y consultar.
3	(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)	Entorno de control; evaluación de los riesgos; actividades de control; información y comunicación; supervisión.
4	(Madrigal, 2004)	Establecer el contexto de los riesgos; identificación de los riesgos; análisis de los riesgos; evaluación de los riesgos; tratamiento de los riesgos; seguimiento y revisión.
5	(Koprinarov, 2005)	Estudio; implementación; control y comunicación.
6	(KPMG, 2001)	Portafolio de riesgo; estructura de riesgo; optimización de riesgo; medición y monitoreo.
7	(Del Carpio Gallejos, 2006)	Planificación de la administración de riesgos; identificación de riesgos; análisis cualitativo de riesgos; análisis cuantitativo de riesgos; planificación de la respuesta de los riesgos; monitoreo y control de los riesgos.
8	(Fornet Batista, 2007)	Determinación del contexto; identificación de riesgos; estimación de riesgos; evaluación de riesgos; control de riesgos; monitoreo; comunicación e información.
9	(Financiera Energética Nacional S. A., 2007)	Identificación; medición; mitigación; control; monitoreo; divulgación.
10	(Blanco Campins, 2007)	Ambiente interno y el entorno de la organización; identificación de acontecimientos; evaluación; respuestas / control; supervisión; información y comunicación.
11	(Martín Romeral & Torres Gallego, 2008)	Análisis de los riesgos; priorización de los riesgos.
12	(Martínez García, 2009)	Definición de la misión; definición de cultura empresarial y cultura del riesgo; definición de visión; definición de la estructura organizativa; definición de líneas estratégicas; definición de objetivos estratégicos; definición de iniciativas y proyectos estratégicos; definición de resultados estratégicos.
13	(Maxitana & Naranjo, 2009)	Establecimiento de la metodología de TI; identificación de riesgos de TI; análisis del riesgo de TI; evaluación y priorización de riesgos TI; tratamiento de riesgos TI (controles definitivos); monitoreo y revisión.
14	(Enamorado Moya, 2010)	Seleccionar el proceso que se tomará como objeto de estudio; identificar los elementos que conforman el proceso seleccionado; identificar los elementos claves del proceso; identificar los riesgos; determinar el nivel de prioridad de los riesgos; evaluar el nivel de cumplimiento de los parámetros de diseño del mapa de riesgo; confeccionar el mapa de riesgo; determinar el impacto económico y social.
15	(AENOR, 2010)	Comunicación y consulta; establecimiento del contexto; identificación del riesgo; análisis del riesgo; evaluación; tratamiento; monitorizar y examinar.
16	(Contraloría General de la República, 2011)	Identificación de riesgos y detección del cambio; determinación de los objetivos de control; prevención de riesgos.
17	(Estupiñán Gaitán, 2011)	Ambiente interno; establecimiento de objetivos; identificación de eventos; valoración del riesgo; respuesta al riesgo; actividades de control; información y comunicación; monitoreo.

18	(Lugones Núñez, Fernández Clua, Jiménez Gómez, & Rivera Cardoso, 2012)	Planificación del estudio; familiarización con el contexto; análisis y evaluación de la gestión de riesgos; organizar la aplicación de mejoras; control y monitoreo.
19	(Martínez Caballero, Batista Cabezas, & González González, 2012)	Crear comité de prevención y control de riesgos; identificar factores de riesgos; analizar y evaluar riesgos; confeccionar plan de prevención de riesgos; controlar medidas definidas en el plan de prevención de riesgos.
20	(Cardenas Mapura, 2012) MECI	Contexto estratégico; identificación de riesgos; análisis de riesgos; valoración de riesgos; política de administración de riesgos.
21	(Ulloa Enriquez, 2012)	Determinación de la línea base; identificación de los requisitos coincidentes; implantación del sistema integrado de riesgos; seguimiento y control.
22	(García Payrol, 2013)	Organización del estudio; establecer el contexto; valoración del riesgo; tratamiento del riesgo; monitorización y revisión.
23	(Hernández Moreno, Delgado Rodríguez, Escobar Rincón, & Guevara Benítez, 2013)	Identificar macroproceso; identificar y describir el riesgo; analizar el riesgo; identificar; definir y cuantificar, decidir; controlar registro; reportar; consolidar y publicar.
24	(Ramos Crespo, Figueroa Sierra, Garrido Cervera, & Sotolongo García, 2013)	Análisis de factores internos y externos; identificación y análisis de riesgos financieros; listado de riesgos financieros y su evaluación; control y monitoreo.
25	(García González, 2014)	Diseño de la proyección estratégica; identificación, medición y evaluación de riesgos; determinación del nivel de vulnerabilidad del sistema de dirección de la empresa; análisis integrado de los principales riesgos; identificación y análisis de estrategias de administración de riesgos; diseño, implementación y control del plan de acciones de tratamiento de riesgo.
26	(EGASA, 2014)	Identificar y reportar el riesgo empresarial; evaluar el riesgo reportado; revisar información recibida; remitir información validada a la división del sistema de gestión integrado; acopiar la información recibida y actualizar la herramienta de gestión de riesgos; revisar o modificar la información de la herramienta de gestión de riesgos y actualizar el plan de gestión de riesgos; elevar información al comité de gestión de riesgos; revisar y aprobar información recibida; difundir los planes de acción.
27	(Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014)	Comunicación y consulta; establecimiento del contexto; valoración de riesgos; tratamiento del riesgo; seguimiento y revisión.
28	(Bolaño Rodríguez, 2014)	Concientización y estudio de los riesgos; análisis y decisiones en torno a la integración de riesgos; diseño del plan de tratamiento de riesgos; implementación y control del plan de tratamiento de riesgos.
29	(Castilla Zaldivar, 2014)	Diseño de la proyección estratégica; identificación, medición y evaluación de riesgos; determinación del nivel de vulnerabilidad del sistema de dirección de la empresa; análisis integrado de los principales riesgos; identificación y análisis de estrategias de administración de riesgos; diseño, implementación y control del plan de acciones de tratamiento de riesgo.
30	(Toro Díaz & Palomo Zurdo, 2014)	Identificación y selección de riesgos; evaluación y medición de riesgos; establecimiento de límites de aceptación; selección e implementación de métodos de administración de riesgos; monitoreo y control.
31	(Melo Crespo, 2015)	Caracterización de la organización; determinación de los procesos de gestión;

		identificación de riesgos; estimación del nivel de riesgos; evaluación de riesgos; tratamiento del riesgo.
32	(Universidad Sergio Arboleda, 2015)	Definición del contexto estratégico; clasificación, apreciación, evaluación, análisis y calificación del riesgo; tratamiento de los riesgos; monitoreo y revisión; comunicación y mejora continua.
33	(Galarza López & Almuiñas Rivero, 2015).	Análisis del contexto y determinación de las amenazas; identificación de riesgos y vulnerabilidades; análisis y evaluación de riesgos; tratamiento de los riesgos; monitoreo y evaluación.
34	(ONN, 2015d)	Establecimiento del contexto; identificación; análisis; evaluación; tratamiento; seguimiento y revisión; comunicación y consulta.
35	(Empresa de Servicios Públicos, 2016)	Establecer el contexto; identificar riesgos; analizar riesgos; valorar riesgos; tratar riesgos; seguimiento y revisión; comunicación.
36	(Giler Mantilla, Mendoza Contreras, & Paredes Floril, 2016)	Establecer el contexto; valorar los riesgos; tratamiento del riesgo; medición y control.
37	(Instituto Tecnológico de Culiacán, 2016)	Realizar la identificación del peligro, riesgos y registro; generar la solicitud de alta, baja o modificación; registrar nuevo peligro; evaluar el riesgo; determinar severidad; determinar probabilidad; seguimiento, medición, análisis y evaluación.
38	(Invima, 2017)	Analizar el entorno estratégico; identificar y registrar los eventos; revisarlos y ajustarlos; presentar propuesta de riesgos por proceso; seleccionar los riesgos a gestionar; analizar y evaluar el riesgo inherente; identificar y valorar los controles; valorar riesgo residual; establecer las opciones de manejo; definir acciones de tratamiento; reportar matriz de riesgos; monitoreo y control de los riesgos; seguimiento a la matriz de identificación, valoración, análisis y tratamiento.
39	(Velásquez-Restrepo et al., 2017)	Establecer el contexto; identificación del riesgo; evaluación de los riesgos; tratamiento de los riesgos.
40	(Department of Education and Training, 2017)	Establecer el contexto; identificar riesgos; análisis de riesgos; evaluación de riesgos; tratamiento de riesgos; monitoreo y revisión; comunicación y consulta.
41	(Ministerio de Finanzas, 2017)	Evaluación y tratamiento de los riesgos; monitoreo y control de los riesgos.
42	(Consejería de Salud, 2017)	Partes interesadas; análisis del contexto; riesgos - oportunidades y estrategia.
43	(Universidad de Jaén, 2018)	Determinar criterios de riesgos; identificación; análisis; tratamiento del riesgo; resultados de la gestión de riesgos y oportunidades; evaluación de las acciones.

Dendrograma derivado de las 34 etapas presentes en los procedimientos estudiados.



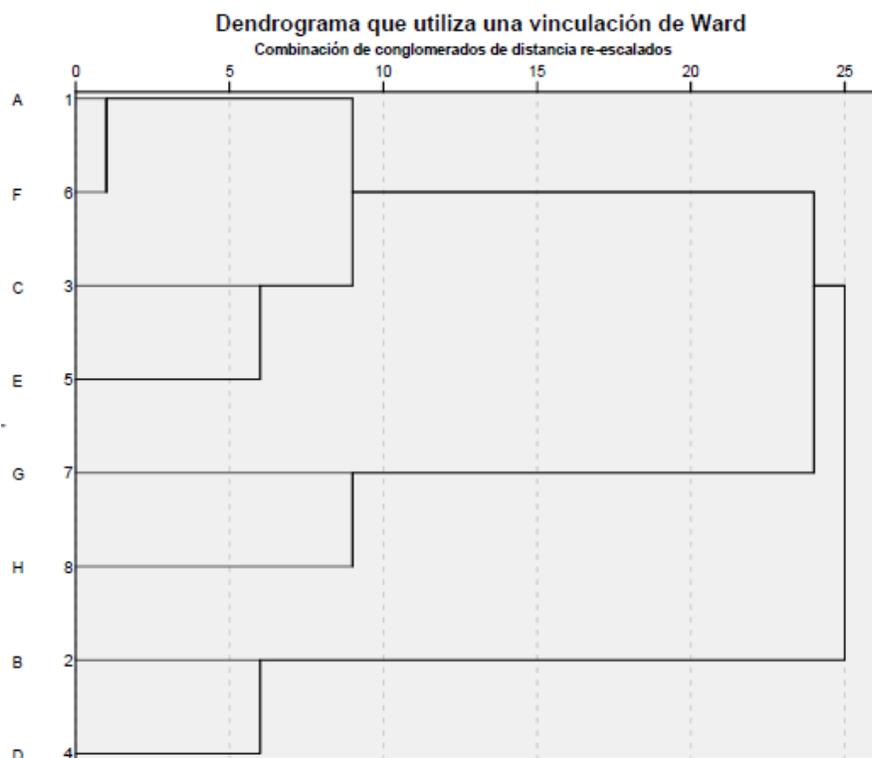
Anexo 1.4 b). Análisis de las variables y dendrograma derivado de los 46 procedimientos de gestión de riesgos.

No.	Autor/año	Variables presentes							
		A	B	C	D	E	F	G	H
1	(AIRMIC, ALARM, & IRM, 2002)	1	1	1	1	1	1	1	1
2	(Australian and New Zealand Standard, 2004)	1	1	1	1	1	1	1	1
3	(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)	1	1	1	1	1	1	1	1
4	(Madrigal, 2004)	1	1	1	1	1	1	1	1
5	(Koprinarov, 2005)	1	1	1	0	1	1	1	1
6	(KPMG Auditores Consultores Ltda., 2006)	1	1	1	1	1	1	1	1
7	(Del Carpio Gallejos, 2006)	0	1	0	0	1	1	1	1
8	(Fornet Batista, 2007)	1	1	1	1	1	1	1	1
9	(Financiera Energética Nacional S. A., 2007)	1	1	1	1	1	1	1	1
10	(Blanco Campins, 2007)	1	1	1	1	1	1	1	1
11	(Martín Romeral & Torres Gallego, 2008)	1	1	1	1	1	1	0	0
12	(Martínez García, 2009)	1	1	1	1	1	1	1	1
13	(Maxitana & Naranjo, 2009)	1	0	1	0	1	1	1	1
14	(Enamorado Moya, 2010)	1	1	1	1	1	1	1	1
15	(AENOR, 2010)	1	1	1	1	1	1	1	1
16	(Contraloría General de la República, 2011)	1	1	1	1	1	1	1	1
17	(Estupiñán Gaitán, 2011)	1	1	1	0	1	1	1	1
18	(Lugones Núñez et al., 2012)	1	0	1	1	1	1	1	1
19	(Martínez Caballero, Batista Cabezas, & González González, 2012)	1	1	1	1	1	1	0	1
20	(Cardenas Mapura, 2012) MECI	1	1	1	1	1	1	1	1
21	(Ulloa Enriquez, 2012)	1	1	1	1	1	1	1	1
22	(García Payrol, 2013)	1	1	1	1	1	1	1	1
23	(Hernández Moreno, Delgado Rodríguez, Escobar Rincón, & Guevara Benítez, 2013)	1	1	1	1	1	1	1	1
24	(Ramos Crespo, Figueroa Sierra, Garrido Cervera, & Sotolongo García, 2013)	0	1	1	1	1	1	1	1
25	(García González, 2014)	1	1	1	1	1	1	1	1
26	(EGASA, 2014)	1	1	1	1	1	1	1	1
27	(Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014)	1	1	1	1	1	1	1	1
28	(Bolaño Rodríguez, 2014)	1	1	1	1	1	1	1	1
29	(Castilla Zaldivar, 2014)	1	1	1	1	1	1	1	1
30	(Toro Díaz & Palomo Zurdo, 2014)	1	0	1	1	1	1	0	1
31	(Melo Crespo, 2015)	1	1	0	0	1	1	1	1
32	(Universidad Sergio Arboleda, 2015)	1	1	1	1	1	1	1	1
33	(Galarza López & Almuíñas Rivero, 2015).	1	1	1	1	1	0	0	1
34	(ONN, 2015d)	1	1	1	1	1	1	1	1
35	(Empresa de Servicios Públicos, 2016)	1	1	1	1	1	1	1	1
36	(Giler Mantilla, Mendoza Contreras, & Paredes Floril, 2016)	1	1	1	1	1	1	1	1
37	(Instituto Tecnológico de Culiacán, 2016)	1	0	1	0	1	1	0	1

38	(Invima, 2017)	1	1	1	1	1	1	1	0
39	(Velásquez-Restrepo et al., 2017)	1	1	1	1	1	1	1	0
40	(Department of Education and Training, 2017)	0	1	0	1	1	1	1	1
41	(Ministerio de Finanzas, 2017)	1	1	1	1	1	1	1	1
42	(Consejería de Salud, 2017)	1	1	0	1	1	1	1	1
43	(Universidad de Jaén, 2018)	1	1	0	1	1	1	0	0
44	(Soler González et al., 2018)	1	1	1	1	0	1	0	0
45	(Martínez Hernández & Blanco Dopico, 2017)	1	1	0	1	0	1	1	1
46	(Bericiarto Pérez et al., 2017)	1	0	1	0	0	1	0	1
Total de autores que consideran la variable		43	41	40	39	43	44	38	41
% que representa		93	89	87	85	93	96	83	89

Leyenda: gestión de riesgos por procesos (A); vinculada a la estrategia (B); base para la toma de decisiones (C); concibe la mejora continua (D); presenta procedimiento o metodología (E); involucra a todas las personas (F); comunica información a las partes interesadas (G); proceso dirigido por la dirección (H);

Dendrograma derivado de las ocho variables presentes en los procedimientos de gestión de riesgos.



Anexo 2.2. Resultados de la aplicación de la técnica ladov para valorar la utilidad y usabilidad del instrumento metodológico y coeficiente de competencia de los expertos.

Se seleccionan 12 expertos entre los consultores con mayor experiencia en Audita S.A. Se calcula el coeficiente de competencia (kcomp) de los expertos a partir del coeficiente de conocimientos (kc) y del coeficiente de argumentación (ka), acorde con (Oñate Martínez, Ramos Morales, & Díaz Armesto, 1990), conforme a sus niveles de competencia (experiencia laboral, conocimientos del tema, capacidad de análisis, profesionalidad y creatividad). Resultados que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Cálculo del coeficiente de competencia de los expertos.

Se le circula a los expertos el modelo conceptual, el procedimiento general, los tres procedimientos

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Kc	0.90	0.94	0.94	0.94	0.94	0.92	0.93	0.90	0.92	0.90	0.92	0.93
Ka	1.00	0.85	0.86	0.98	0.96	0.92	0.95	0.92	0.89	0.85	0.90	0.88
Kcomp	0.95	0.90	0.90	0.96	0.95	0.92	0.94	0.91	0.91	0.88	0.91	0.91

específicos, la ficha del proceso, la encuesta de satisfacción complementaria, el cuestionario para medir el nivel de gestión de riesgos y la caja de herramientas propuesta para los servicios de consultoría, con los pasos correspondientes o explicación sintetizada.

Cuestionario:

Estimado experto:

Ante todo agradecemos su colaboración por responder este cuestionario. Sobre la base de la consulta de la documentación entregada (modelo conceptual, procedimiento general, tres procedimientos específicos, ficha del proceso, encuesta de satisfacción complementaria, cuestionario para medir el nivel de gestión de riesgos y caja de herramientas), con los pasos simplificados o explicación resumida responda las aseveraciones o preguntas formuladas

Se proponen tres tipos de preguntas, una con respuestas en una escala del 1 al 7, donde 7 significa estar totalmente de acuerdo con la aseveración y 1 estar en total desacuerdo; un segundo tipo que se explica por si sola y donde la escala es cualitativa; y, un último tipo con dos preguntas abiertas.

1.- ¿Considera usted importante para Audita S.A. contar con una metodología propia para desarrollar el proceso de consultoría organizacional?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

2.- ¿Considera usted que el procedimiento general propuesto es factible de aplicar en las condiciones actuales de las empresas cubanas?

Si___ No se___ No___

3.- ¿Coincide usted con que el procedimiento general contribuye a generalizar buenas prácticas y está en consonancia con el marco legal establecido?

Si___ No se___ No___

4.- ¿Cree usted que los procedimientos específicos diseñados sirven de guía para orientar el trabajo de los consultores actuales y los de nuevo ingreso?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

5.- ¿Considera usted que la ficha de proceso elaborada constituye una mejora del proceso de consultoría en Audita S.A.?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

6.- ¿Considera usted que el instrumento metodológico diseñado contribuya a la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes?

Me satisface mucho___ más satisfecho que insatisfecho___ me es indiferente___
más insatisfecho que satisfecho___ no me satisface___ no sé qué decir___

7.- ¿Considera usted apropiado el cuestionario diseñado para medir el nivel de gestión de riesgos de la entidad y alinearla al cumplimiento del marco legal vigente?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

8.- ¿Cree usted necesario integrar las herramientas, experiencias y buenas prácticas de Auditoría S. A. para contribuir a la mejora continua del proceso de consultoría y a la formación de sus profesionales?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

9.- ¿Considera usted adecuada la encuesta de satisfacción complementaria como herramienta para conocer sobre la calidad de los servicios que presta la empresa?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

10.- ¿Considera usted oportuna y útil la caja de herramientas diseñada como apoyo al servicio de consultoría?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

11.- El proceso de consultoría agrega valor a la entidad cliente e influye positivamente en la capacitación, el cambio organizacional y la responsabilidad social que asume ante la comunidad.

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

12.- ¿Utilizaría usted el instrumento metodológico propuesto para desarrollar un servicio de consultoría?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

13.- ¿Qué recomendaciones usted sugiere para mejorar el instrumento metodológico propuesto?

14.- ¿Qué elementos negativos considera usted que posee el instrumento metodológico propuesto?

Usabilidad

2.- ¿Considera usted que el procedimiento general propuesto es factible de aplicar en las condiciones actuales de las empresas cubanas?

3.- ¿Coincide usted con que el procedimiento general contribuye a generalizar buenas prácticas y está en consonancia con el marco legal establecido?

Utilidad

6.- ¿Considera usted que el instrumento metodológico diseñado contribuya a la introducción de acciones de mejora continua en el proceso de consultoría y la propuesta de soluciones pertinentes a los problemas que demandan los clientes?

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados de la votación de los expertos.

PREGUNTAS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12
1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
4	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7
5	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7
6	MSM	MSM	MSM	MSQI	MSM	MSM	MSM	MSM	MSM	MSM	MSM	MSQI
7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7
8	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
9	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7
10	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
11	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
12	6	7	6	5	7	6	5	7	7	6	6	6
Valoración	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2

Simbología:

MSM Me satisface mucho

MSQI más satisfecho que insatisfecho

Resultados: 12 expertos: A= 10; B = 2; C, D y E = 0

$$ISG = [A(+1)+B(+0,5)+C(0)+D(-0,5)+E(-1)] / N$$

$$ISG = [10(+1)+2(+0,5)+0(0)+0(-0,5)+0(-1)] / 12$$

$$ISG = [10+1] / 12 \quad ISG = 0,92$$

Leyenda:

CP: Premisa comprobada para aplicar el instrumento metodológico

F1E1P1t1	Elaborar listado de clientes fidelizados y potenciales
F1E1P1p1	Listado de clientes fidelizados
F1E1P1p1.1	Listado de clientes potenciales
F1E1P1t2	Solicitar servicio a la empresa consultora
F1E1P1p2	Servicio aceptado
F1E1P1p2.1	Servicio rechazado
F1E1P1t3	Ofertar servicio al cliente
F1E1P1p3	Servicio aceptado
F1E1P1p3.1	Servicio rechazado
F1E1P2t1	Elaborar /actualizar la ficha del cliente
F1E1P2p1	Ficha del cliente complementada
F1E1P2t2	Informar al cliente la decisión tomada
F1E1P2p2	Cliente informado de la decisión tomada
F1E1P2t3	Entregar plegables y vías de contacto de la empresa
F1E1P2p3	Promoción de los servicios
F1E2P1t1	Intercambiar con el máximo directivo y el cliente contacto
F1E2P1p1	Presentación de los participantes por la parte consultora
F1E2P1p1.1	Presentación del equipo de cambio de la organización cliente
F1E2P1p1.2	Problema identificado
F1E2P1p1.3	Alcance de la consultoría
F1E2P1p1.4	Estado deseado
F1E2P1p1.5	Plazo del servicio
F1E2P1p1.6	Convenio de pago
F1E2P1t2	Colegiar las cláusulas fundamentales del contrato
F1E2P1p2	Acuerdos contractuales entre las partes
F1E2P2t1	Elaborar contrato
F1E2P2p1	Contrato de servicio elaborado
F1E2P2t2	Firmar contrato
F1E2P2p2	Contrato firmado
F1E2P2p2.1	Servicio retenido
F1E2P2t3	Indagar sobre las condiciones y recursos para desarrollar el servicio
F1E2P2p3	Garantía de condiciones y recursos
F1E3P1t1	Definir composición del equipo de trabajo del consultor
F1E3P1p1	Estructura del equipo de trabajo del consultor
F1E3P1p1,1	Jefe de grupo
F1E3P1p1,2	Supervisor
F1E3P2t1	Elaborar la documentación que ampara el servicio
F1E3P2p1	Carta de presentación
F1E3P2p1.1	Orden de trabajo
F1E3P2p1.2	Plan de trabajo general
F1E3P2p1.3	Programa de consultoría a utilizar

F1E3P3t1	Guardar documentación en carpeta expediente del servidor de datos
F1E3P3p1	Documentación guardada
F1E4P1t1	Reunir a todas las partes interesadas
F1E4P1p1	Reunión de apertura
F1E4P1t2	Presentar oficialmente al equipo consultor
F1E4P1p2	Equipo consultor presentado
F1E4P1t3	Presentar programa de consultoría y plan de trabajo general
F1E4P1p3	Programa de consultoría y plan de trabajo aprobados
F1E4P2t1	Solicitar información primaria al cliente
F1E4P2p1	Información primaria entregada
F1E4P2t2	Informar al cliente de la fecha de inicio del servicio
F1E4P2p2	Fecha de inicio ratificada
F2E5P1t1	Recorrer instalaciones de la entidad
F2E5P1p1	Instalaciones visitadas
F2E5P1t2	Observar in situ la realización de los procesos
F2E5P1p2	Procesos implementados
F2E5P1t3	Analizar la información primaria entregada por el cliente
F2E5P1p3	Conocimiento del cliente
F2E5P1p3.1	Misión, visión, valores, objeto y encargo social
F2E5P1p3.2	Estructura organizativa
F2E5P1p3.3	Mapa y fichas de procesos
F2E5P1p3.4	Objetivos estratégicos
F2E5P1p3.5	Separación de funciones
F2E5P1p3.6	Deficiencias detectadas en auditorías anteriores
F2E5P1t4	Analizar la legislación interna aplicable a la entidad
F2E5P1p4	Marco legal interno
F2E5P2t1	Analizar legislación externa aplicable al servicio
F2E5P2p1	Legislación externa disponible y actualizada
F2E5P2t2	Corroborar problemas existentes
F2E5P2p2	Problemas existentes
F2E6P1t1	Resumir los resultados del conocimiento del cliente
F2E6P1p1	Resultados de la exploración
F2E6P1t2	Guardar documento resultado de la exploración
F2E6P1p2	Documentación guardada
F2E6P2t1	Revisar documentación contenida en el expediente
F2E6P2p1	Documentación revisada
F2E6P2t2	Elaborar programa y acta de supervisión
F2E6P2p2	Evidencias conformes
F2E6P2p2.1	Evidencias inconformes
F2E6P3t1	Ajustar deficiencias detectadas
F2E6P3p1	Ajustes realizados
F2E6P3t2	Guardar documentación relativa a la supervisión
F2E6P3p2	Documentación guardada

F3E7P1t1	Seleccionar temática y tipo de acción formativa requerida
F3E7P1p1	Tema de capacitación
F3E7P1p1.1	Taller por temáticas
F3E7P1p1.2	Entrenamiento en el puesto de trabajo
F3E7P1p1.3	Curso de capacitación
F3E7P1p1.4	Adiestramiento
F3E7P1p1.5	Seminario
F3E7P1t2	Planificar acciones de capacitación y recursos necesarios
F3E7P1p2	Acciones de capacitación y recursos planificados
F3E7P2t1	Planificar entrevistas o sesiones de trabajo
F3E7P2p1	Entrevistas o sesiones de trabajo planificadas
F3E8P1t1	Seleccionar herramientas y técnicas comprensibles al cliente
F3E8P1p1	Herramientas y técnicas de apoyo al servicio
F3E8P1t2	Capacitar al equipo de cambio en el uso de las herramientas y técnicas seleccionadas
F3E8P1p2	Equipo de cambio capacitado
F3E8P1t3	Ajustar plan de trabajo general y programa de consultoría
F3E8P1p3	Plan de trabajo general y programa de consultoría ajustado
F3E8P2t1	Guardar documentación relacionada a la planificación en el expediente
F3E8P2p1	Documentación guardada
F4E9P1t1	Ejecutar las acciones de capacitación previstas
F4E9P1p1	Acciones de capacitación realizadas
F4E9P1t2	Evaluar resultados de la capacitación
F4E9P1p2	Encuestas aplicadas
F4E9P1t3	Aplicar herramientas y técnicas seleccionadas
F4E9P1p3	Herramientas y técnicas de apoyo al servicio aplicadas
F4E9P1t4	Desarrollar entrevistas o sesiones de trabajo
F4E9P1p4	Entrevistas o sesiones de trabajo realizadas
F4E9P2t1	Diseñar procedimiento específico en función del tipo de consultoría solicitada
F4E9P2p1	Procedimiento específico y papeles de trabajo asociados
F4E9P3t1	Valorar ampliación de alcance del servicio
F4E9P3p1	Alcance ampliado
F4E9P3p1.1	Mantener alcance
F4E9P3t2	Elaborar suplemento al contrato
F4E9P3p2	Suplemento elaborado
F4E9P3t3	Firmar suplemento
F4E9P3p3	Suplemento firmado
F4E9P3t4	Ajustar la planificación
F4E9P3p4	Planificación ajustada
F4E9P3t5	Desarrollar papeles de trabajo para el nuevo alcance
F4E9P3p5	Papeles de trabajo
F4E9P3t6	Proponer nuevas acciones
F4E9P3p6	Acciones de mejora

F4E9P3t7	Implementar acciones
F4E9P3p7	Solución Óptima
F4E9P3p7.1	Impacto de las acciones implementadas
F4E9P4t1	Elaborar acta de notificación de resultado parcial del servicio
F4E9P4p1	Acta de notificación de resultado parcial del servicio
F4E9P4t2	Presentar a la firma del cliente el acta de notificación de resultado parcial
F4E9P4p2	Acta de notificación de resultado parcial del servicio firmada
F4E9P4t3	Guardar documentación relacionada a la ejecución en la carpeta del expediente
F4E9P4p3	Documentación guardada
F4E9P5t1	Revisar documentación contenida en el expediente
F4E9P5p1	Documentación revisada
F4E9P5t2	Elaborar programa y acta de supervisión
F4E9P5p2	Evidencias conformes
F4E9P5p2.1	Evidencias inconformes
F4E9P5t3	Realizar los ajustes pertinentes en los papeles de trabajo
F4E9P5p3	Papeles de trabajo ajustados
F4E9P5t4	Guardar documentación de revisión y ajustes en la carpeta del expediente
F4E9P5p4	Documentación guardada
F4E10P1t1	Elaborar proyecto de informe
F4E10P1p1	Informe borrador
F4E10P1t2	Revisar informe borrador
F4E10P1p2	Informe conforme con los requisitos
F4E10P1p2.1	Informe inconforme con los requisitos
F4E10P1t3	Ajustar informe borrador
F4E10P1p3	Informe borrador ajustado
F4E10P2t1	Discutir el informe borrador
F4E10P2p1	Aprobación del informe borrador
F5E11P1t1	Declarar informe gerencial
F5E11P1p1	Informe gerencial
F5E11P2t1	Poner a la firma de las partes el informe gerencial
F5E11P2p1	Informe gerencial firmado y acuñado
F5E12P1t1	Elaborar acta de notificación de resultado final del servicio
F5E12P1p1	Acta de notificación de resultado final
F5E12P1t2	Presentar a la firma del cliente el acta de notificación de resultado final del servicio
F5E12P1p2	Acta de notificación de resultado final firmada
F5E12P1t3	Elaborar comprobante de entrega a mano
F5E12P1p3	Comprobante de entrega a mano
F5E12P1t4	Presentar a la firma del cliente el comprobante de entrega a mano
F5E12P1p4	Comprobante de entrega a mano firmado
F5E12P1t5	Aplicar la encuesta de satisfacción al cliente
F5E12P1p5	Conocimiento de la satisfacción del servicio prestado
F5E12P1t6	Proponer un instrumento complementario para medir el nivel de satisfacción del cliente

F5E12P1p6	Encuesta de satisfacción de cliente complementaria elaborada
F5E12P1t7	Aplicar encuesta de satisfacción del cliente complementaria
F5E12P1p7	Encuesta de satisfacción del cliente complementaria aplicada semestralmente
F5E12P2t1	Presentar documento del cobro del servicio al cliente
F5E12P2p1	Factura del servicio
F5E12P2t2	Gestionar la firma y cobro de la factura
F5E12P2p2	Factura del servicio firmada y cheque recibido
F5E12P2t3	Entregar factura firmada y cheque al departamento económico
F5E12P2p3	Documentación entregada
F5E12P3t1	Manifiestar al cliente la posibilidad de realizar a futuro nuevos servicios
F5E12P3p1	Nuevas necesidades del cliente
F5E13P1t1	Elaborar índice que relacione toda la documentación contenida en el expediente
F5E13P1p1	Listado de documentos que conforman el expediente
F5E13P1t2	Guardar documentación de las etapas 10, 11 y 12 en carpeta expediente
F5E13P1p2	Documentación guardada
F5E13P1t3	Revisar documentación contenida en el expediente
F5E13P1p3	Documentación revisada
F5E13P1t4	Elaborar programa y acta de supervisión
F5E13P1p4	Evidencias conformes
F5E13P1p4.1	Evidencias inconformes
F5E13P2t1	Realizar los ajustes que se deriven de la supervisión
F5E13P2p1	Documentación liberada
F5E13P2t2	Guardar documentación de revisión y ajustes
F5E13P2p2	Documentación guardada
F5E13P3t1	Distribuir la información contenida en el expediente por carpetas
F5E13P3p1	Información distribuida
F5E13P3t2	Delimitar el acceso a la información compilada en la carpeta expediente
F5E13P3p2	Información protegida
F5E13P3t3	Archivar del expediente en carpeta expedientes terminados
F5E13P3p3	Cierre del expediente

Anexo 3.1. Plan de trabajo general de consultoría.

Orden de trabajo: SF-TC-17-15.

Entidad: EDIN.

Asesores Actuales:	
MSc. Leovaldo Fragas Domínguez (Supervisor). Consultor 1	MSc. Margarita Guerrero Aguiar (Jefe de Grupo). Consultor 2

Objetivos y actividades, distribución del trabajo y tiempo asignado.

No	Consultor	Actividades a realizar	Plan		Real	
			Fecha inicio	Fecha final	Fecha inicio	Fecha final
1	2	Elaborar resultado de la exploración	21/12/2015	22/12/2015	21/12/2015	22/12/2015
2	1	Supervisión	23/12/2015	23/12/2015	23/12/2015	23/12/2015
3	2	Impartir capacitación sobre:				
		1. Taller sobre componente II de la Resolución No. 60 de la CGR	23/12/2015	23/12/2015	23/12/2015	23/12/2015
		2. Adiestramiento en NC ISO 31000:2018. Gestión del riesgo - Principios y directrices	24/12/2015	24/12/2015	24/12/2015	24/12/2015
		3. Adiestramiento en NC ISO IEC 31010. Gestión del riesgo - Técnicas de apreciación del riesgo. Uso de herramientas y técnicas	25/12/2015	25/12/2015	25/12/2015	25/12/2015
4	2	Revisar el plan de prevención de riesgos existente	28/12/2015	28/12/2015	28/12/2015	28/12/2015
5	2	Aplicar herramientas y técnicas (trabajo en grupo, análisis documental, tormenta de ideas, entrevistas, encuestas, matriz de riesgo, análisis de causa efecto, agrupación – reducción), para desarrollar:				
		Sesión de trabajo para analizar los objetivos de la entidad y de los procesos	4/1/2016	4/1/2016	4/1/2016	4/1/2016
		Entrevista para actualizar los riesgos y posibles manifestaciones negativas	5/1/2016	12/1/2016	5/1/2016	13/1/2016
		Entrevista para actualización de las medidas a aplicar	13/1/2016	18/1/2016	14/1/2016	19/1/2016
		Sesión de trabajo para actualización de los responsables y ejecutantes	19/1/2016	19/1/2016	20/1/2016	20/1/2016
		Sesión de trabajo para actualización de las fechas de cumplimiento	20/1/2016	20/1/2016	21/1/2016	21/1/2016
6	2	Introducción de la información al XGER	21/1/2016	26/1/2016	22/1/2016	26/1/2016
7	1	Supervisión	27/1/2016	28/1/2016	27/1/2016	28/1/2016
8	2	Informe	27/1/2016	27/1/2016	27/1/2016	27/1/2016
9	1, 2	Resultados y entrega	28/1/2016	28/1/2016	28/1/2016	28/1/2016
10	2	Expediente	29/1/2016	29/1/2016	29/1/2016	29/1/2016
11	1	Supervisión	29/1/2016	29/1/2016	29/1/2016	29/1/2016
TOTAL			30 días/asesor		30 días/asesor	
Elaborado por: Margarita Guerrero Aguiar. Jefe de Grupo			Revisado por: Leovaldo Fragas Domínguez. Supervisor		Aprobado por: José Paradela Novoa. Gerente	

Anexo 3.2. Programa de consultoría.

Cliente	EDIN
Tipo de Consultoría:	Gestión de riesgos
Actividad fundamental	Diseño de proyectos
Actividades a desarrollar con el cliente	
Exploración	
Recorrer instalaciones de la entidad a fin de conocer las actividades que se realizan	
Observar <u>in situ</u> la realización de los procesos	
Analizar la información primaria entregada por el cliente	
Analizar la legislación interna aplicable a la entidad	
Analizar legislación externa aplicable al servicio	
Aplicar cuestionario para conocer el nivel de gestión de riesgos	
Corroborar problemas existentes, causas, consecuencias y recursos para solucionarlos	
Resumir los resultados del conocimiento del cliente	
Ejecución del servicio	
Ejecutar las acciones de capacitación previstas	
Evaluar resultados de la capacitación	
Diseñar los papeles de trabajo asociados al servicio	
Aplicar herramientas y técnicas seleccionadas	
Desarrollar entrevistas o sesiones de trabajo	
Identificar los problemas principales	
Desarrollar procedimiento de gestión de riesgos	
Proponer al cliente las variantes de solución al problema	
Colegiar la propuesta de solución más efectiva	
Elaborar plan de prevención de riesgos	
Técnicas y herramientas	
Análisis preliminar de riesgos, análisis documental, tormenta de ideas, entrevistas, encuestas, matriz de riesgo, análisis de causa efecto, agrupación - reducción de listado y ponderación. Utilizadas indistintamente a criterio del consultor	
Documentos a revisar	
Planeación estratégica, plan de prevención de riesgos anterior, mapa de procesos, fichas de proceso, otros que resulten de interés al consultor	
Riesgos	
Expectativas del cliente no satisfechas	
Efectos	
Pérdida del cliente	

Elaborado por:	Margarita Guerrero Aguiar. Jefe de Grupo
Revisado por:	Leovaldo Fragas Domínguez. Supervisor

Anexo 3.3. Apreciación del riesgo en EDIN por procesos

No.	Riesgos	Causas	Objetivos de control	Clasificación	Probabilidad	Cosecuencia	Pérdida
Proceso gestión de la dirección							
1	Divulgación de la información clasificada de la entidad	Negligencia del responsable de la actividad, acceso indebido a la contraseña de la carpeta donde se almacena la información clasificada	Preservar la información clasificada	Interno	Probable	Mayor	72
2	Poco compromiso de la Dirección en la implementación del sistema integrado de gestión	Falta de Liderazgo, delegación total de la responsabilidad a la especialista de calidad	Lograr la eficacia del sistema integrado de gestión	Interno	Probable	Mayor	72
3	Falta de control de los recursos materiales y financieros	Inadecuada utilización de recursos de la entidad	Usar racionalmente los recursos	Interno	Probable	Mayor	72
4	Inadecuada aplicación de la Res. 60/11	Inobservancia de las normas establecidas sobre el control interno	Implementar la Res. No. 60 en su totalidad	Interno	Probable	Mayor	72
5	Incumplimiento del Plan de producción y los cronogramas de ejecución en los surtidos de diseño, consultoría y topografía	Falta de insumos para acometer el servicio, incumplimiento de plazos acordados, rechazo de servicios por mala calidad, incumplimiento de los cronogramas de trabajos	Controlar el cumplimiento de los cronogramas de ejecución	Interno	Probable	Mayor	72
6	No atender oportunamente las quejas de la población	Deficiente seguimiento a la actividad de atención a la población	Atender las inquietudes y quejas de la población	Interno	Probable	Mayor	72
7	No evaluar el desempeño y éxito sostenido de la organización anualmente	Deficiencias en la planeación estratégica	Determinar el nivel de madurez alcanzado por la organización	Interno	Probable	Mayor	72
8	Pérdida de información relevante	Deficiente plan de seguridad informática, inadecuada asignación de los niveles de acceso a la información, no contar con salvadas de la información fuera de la entidad	Garantizar el cuidado y conservación de la información relevante	Interno	Probable	Mayor	72
9	Pérdida del perfeccionamiento empresarial	Inadecuada implementación del Decreto Ley 282	Mantener la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial	Interno	1	10850	10850
10	Utilización de métodos y estilos de dirección inapropiados	Carencia de habilidades directivas	Emprender estilos participativos para la toma de decisiones	Interno	Probable	Mayor	72
Proceso medición análisis y mejora							
11	Incumplimiento de los plazos de entrega del producto final al cliente	Mala planificación del servicio, proyectistas en varios proyectos a la vez	Cumplir con los plazos establecidos para la entrega de los servicios	Interno	Probable	Mayor	72
12	Incumplimiento del plan general de mejora	Negligencia y falta de seguimiento del plan de mejoras	Cumplir el Plan general de mejoras	Interno	Probable	Mayor	72
13	Bajo nivel de satisfacción de los cliente	Mala calidad de los servicios, desmotivación de los proyectistas	Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente de excelente	Interno	Probable	Mayor	72
14	Realizar los servicios con mala calidad	No se realizan revisiones a la calidad del proceso de realización del producto	Garantizar que todos los productos tengan la calidad requerida, conforme a los requisitos establecidos	Interno	Probable	Mayor	72
15	Desactualización de normas y documentos legales aplicables	Negligencia y descuido del personal que atiende la actividad	Revisar mensualmente la lista maestra de documentos técnicos, legales y reglamentarios existente	Interno	Probable	Mayor	72
16	Pérdida del certificado de calidad	Deficiente realización de auditorías internas de calidad	Revisar periódicamente, el cumplimiento de los objetivos de calidad en todas las auditorías programadas	Interno	Probable	Mayor	72
17	Poco impacto de la capacitación en la calidad y niveles de producción	Deficiencias en los diagnósticos de necesidades de formación, desinterés por desarrollar la gestión del conocimiento	Elevar la preparación técnica y profesional de los trabajadores a partir de la capacitación continua	Interno	Probable	Mayor	72
18	Procesos ineficaces	Descuido de los responsables de procesos al no darle el seguimiento adecuado a los indicadores	Mantener y elevar la eficacia de los procesos	Interno	Probable	Mayor	72

Gestión de los Recursos Humanos							
19	Incumplimiento del plan de capacitación	Falta de exigencia y control de la máxima dirección	Elevar la formación técnico profesional de los trabajadores	Interno	Moderado	Mayor	72
20	Inexistencia de presupuesto para capacitación	Negligencia del área de capital humano	Garantizar el cumplimiento del plan de Capacitación	Interno	Moderado	Mayor	72
21	No asignación por el Ministerio del Trabajo de la fuerza técnica demandada	Inobservancia de la demanda	Contar con personal competente en la actividad que realiza	Interno	Moderado	Mayor	72
22	Ocurrencia de accidentes, incendios e incidentes de trabajo	Desconocimiento de las normativas de SST, incumplimiento de lo establecido en el Manual de SST	Cumplir con lo establecido en el Manual de Seg. y Salud del Trabajo	Interno	Probable	Mayor	72
23	Realizar una incorrecta evaluación del desempeño	Inobservancia reiterada del objetivo que persigue la evaluación del desempeño	Mostrar la idoneidad de cada trabajador, Identificar las necesidades de capacitación del trabajador	Interno	Probable	Mayor	72
24	Utilización incorrecta del presupuesto de capacitación aprobado	Mostrar la idoneidad de cada trabajador, Identificar las necesidades de capacitación del trabajador	Hacer uso eficiente del presupuesto de capacitación aprobado	Interno	Moderado	Mayor	72
Proceso realización del producto							
25	Deficiente control de los recursos	Incumplimiento de la Res. No.60/2011 de la CGR	Establecer el control interno sobre los recursos	Interno	Certeza	Mayor	90
26	Desconocimiento de la satisfacción del cliente	No realización de encuestas o entrevistas al cliente	Establecer mejoras al servicio a partir de la opinión de los clientes sobre el servicio recibido	Interno	Probable	Mayor	72
27	Cuentas por cobrar vencidas	Falta de exigencia por parte del responsable del proceso	Garantizar que el 100% de las cuentas por cobrar se encuentren conciliadas	Interno	Probable	Mayor	72
28	Incumplimiento del plan de producción	Déficit en la cartera de negocios, depresión del mercado, paralización de inversiones, desaprovechamiento de las oportunidades de negocio	Cumplir los valores de Producción planificados para cada servicio	Interno	Probable	Mayor	72
29	Incumplir con la ejecución de los proyectos diseñados	No realización del control de autor a las obras en ejecución	Programar y ejecutar los controles de autor a todas las obras en ejecución	Interno	Probable	Mayor	72
30	Ineficacia del proceso realización del producto	Falta de seguimiento a los indicadores de medición del proceso	Lograr que el proceso Realización del producto sea eficiente	Interno	Certeza	Mayor	90
31	Ineficiencias en el proceso de toma de decisiones	Errores en el análisis y procesamiento de la información, Falta de habilidades directivas, Poca importancia al análisis de los costos	Propiciar la toma de decisiones oportunas	Interno	Certeza	Mayor	90
32	No desarrollar la administración del diseño asistido por computadoras (CAD)	Inexistencia del especialista de Administración CAD	Desarrollar el proyecto de I+D del Proceso Diseño sobre administración CAD	Interno	Probable	Mayor	72
33	No planificar los proyectos de organización de obras necesarios a los servicios	Subvalorar la importancia de los Proyectos de Organización de Obras	Garantizar un proyecto de Organización de Obra a todo servicio que lo requiera	Interno	Probable	Mayor	72
34	No potenciar la actividad de I+D+I	No explotar al máximo la capacidad innovadora del personal, falta de creatividad	Desarrollar la capacidad innovadora y creadora de la entidad	Interno	Probable	Mayor	72
35	No visitar las obras durante su ejecución	Incumplimiento de las obligaciones del proyectista en la ejecución de la obra	Ejercer el Control de Autor como acción facultativa en todas las obras	Interno	Probable	Mayor	72
36	Pérdida de profesionalidad en el servicio	Entrega de servicios con mala calidad, fuera de término e incumplimiento de otras obligaciones contratadas	Analizar consecuentemente la evaluación de la satisfacción del servicio prestado	Interno	Probable	Mayor	72
37	Utilización de normas y regulaciones derogadas	Desactualización de la base de datos, descuido del proyectista	Mantener la base de datos con todas las normas vigentes	Interno	Probable	Mayor	72

Proceso gestión de los recursos y la infraestructura							
38	Afectaciones por fenómenos meteorológicos	Inobservancia de las regulaciones de la Defensa civil	Prevenir las Afectaciones por fenómenos meteorológicos	externo	Probable	Mayor	72
39	Deficiencias en el almacén de mercancías	Incumplimiento de las normas de almacenaje, falta de limpieza y organización, falta de control interno, condiciones insuficientes de almacenamiento	Garantizar un buen funcionamiento del almacen	Interno	Probable	Mayor	72
40	Deficiencias técnicas de los equipos	Deficit de piezas de repuesto, obsolescencia del equipamiento, falta de mantenimiento	Mantener activo el parque de equipos para garantizar el cumplimiento del plan de ventas	Interno	Probable	Mayor	72
41	Deficiente distribución de las cuotas de combustible	Desactualización de la prueba del litro, falta de análisis particularizado a cada equipo	Garantizar la disponibilidad de combustible para desarrollar las actividades acorde a los índices de consumo	Interno	Probable	Mayor	72
42	Deterioro de la infraestructura y ambiente de trabajo	Incumplimiento de medidas establecidas en el plan de acción, falta de recursos, falta de financiamiento	Mejorar la infraestructura y ambiente de trabajo	Interno	Probable	Mayor	72
43	Falta de recursos para cumplir el plan de producción	Desabastecimiento del mercado por el bloqueo y por falta de la planificación necesaria	Garantizar los recursos necesarios para enfrentar los niveles de producción planificados	Interno	Probable	Mayor	72
44	Mala calidad de los recursos adquiridos para garantizar el plan de producción	Déficit de ofertas, concentración de recursos en un solo proveedor, poca calidad de los productos	Comprar productos de calidad para garantizar los niveles de producción	externo	Probable	Mayor	72
45	No tener contratado el 100 % de los recursos necesarios para ejecutar el plan	Carencia de materia prima, falta de gestión, negligencia	Garantizar el 100% de la materia prima necesaria para la producción planificada	Interno	Probable	Mayor	72
Proceso gestión contable y financiera							
46	Incumplimiento de indicadores económicos	Planes mal diseñados, expectativas difíciles de lograr	Mantener los Indicadores Económicos dentro de los parámetros establecidos	Interno	Probable	Mayor	72
47	Limitada disponibilidad financiera	Cadena de impagos, cuentas por cobrar sin conciliar, morosidad sin presentar a litigio y deficiente gestión de cobros	Garantizar el financiamiento para la adquisición de los recursos necesarios	Interno	Probable	Mayor	72
48	Ocurrencias de Multas, recargos y moras	Pagos fuera de término al Estado, Aplicación incorrecta de la legislación vigente	Evitar las penalizaciones por incumplimiento con el fisco	Interno	1	84162.33	84162.33
49	Pagos indebidos a clientes y proveedores	Falta de Control Interno	Evitar pagos indebidos a los clientes y proveedores	Interno	Probable	Mayor	72
50	Pérdida de la Certificación de la Contabilidad	Falta de Control Interno, calificación de deficiente en Auditoría Contable-Financiera	Cumplir las Normas Contables y los procedimientos de Control Interno	Interno	Probable	Mayor	72

Anexo 3.4. Plan de prevención riesgos 2018 EDIN según importancia relativa.

No.	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
Proceso gestión de la dirección						
1	Divulgación de la información clasificada de la entidad	Diseminación de información de competencia exclusiva, pérdida de dicha información	Comprobar que la información clasificada se encuentra bien protegida y con copia de seguridad externa	Especialista de cuadros	Director general	De 16 a 27 de Mayo, Noviembre
2	Poco compromiso de la Dirección en la implementación del sistema integrado de gestión	Incumplimientos del cronograma, ineficiencias en la implementación	Comprobar que se le da seguimiento en los Consejos de Dirección al Cronograma de Implementación del Sistema Integrado de Gestión	Especialista calidad	Director general	De 11 a 22 de Enero, Octubre
3	Falta de control de los recursos materiales y financieros	Faltantes, pérdidas, derroche, desvío de recursos	Comprobar que se analiza de forma sistemática el control de los gastos y el costo de los servicios realizados	Directora contabilidad y finanzas	Director general	De 11 a 22 de Enero
			Verificar que se realizan los controles del 100 % anuales de los útiles, activos fijos e inventarios	Directora contabilidad y finanzas	Director general	De 11 a 22 de Enero
4	Inadecuada aplicación de la Res. 60/11	Violaciones e incumplimientos de las normas y procedimientos del control interno	Verificar que se aplica la lista de chequeo de la última guía de control interno establecida y se toman medidas con las deficiencias detectadas	Auditor interno	Director general	De 11 a 22 de Enero, Julio
			Verificar que se encuentren identificados los riesgos más significativos por procesos, dando seguimiento a las medidas establecidas para su mitigación o eliminación	Especialista de cuadros	Director general	De 11 a 22 de Enero, Julio
5	Incumplimiento del Plan de producción y los cronogramas de ejecución en los surtidos de diseño, consultoría y topografía	Incumplimiento del plan, insatisfacción del cliente, incumplimiento de los cronogramas de ejecución	Comprobar que se chequea el aseguramiento contractual de cada servicio a ejecutar	Directores de grupo de diseño	Directora de gestión de proyectos	De 11 a 22 de Enero, Octubre
			Comprobar que se chequea semanalmente el cumplimiento del plan por grupos y surtidos	Directores de grupo de diseño	Directora de gestión de proyectos	De 11 a 22 de Enero, Octubre
			Verificar que se cuenta con recursos materiales y humanos necesarios para el cumplimiento real del plan	Directores de grupo de diseño	Directora de gestión de proyectos	De 11 a 22 de Enero, Octubre
6	No atender oportunamente las quejas de la población	Insatisfacción del cliente, realización de anónimos	Comprobar que se analiza en asambleas sindicales, los temas referidos a las indisciplinas, anónimos, quejas, reclamaciones, delitos y se refleja en las actas	Especialista de cuadros	Director general	De 11 a 22 de Enero, Julio
7	No evaluar el desempeño y éxito sostenido de la organización anualmente	No detección de brechas, desaprovechamiento de oportunidades de mejora	Comprobar que se aplica anualmente el cuestionario de la NC ISO 9004:2009 para evaluar el desempeño y éxito sostenido de la organización	Directores áreas funcionales	Director general	De 29 de Enero
8	Pérdida de información relevante	Mala calificación en auditoría de seguridad informática	Comprobar que se trabaja en la preparación de la inversión del proyecto de aterramiento de la entidad	Especialista Principal de desarrollo tecnológico	Director técnico y desarrollo tecnológico	De 11 a 22 de Enero, Julio
			Verificar que se cumpla estrictamente con las regulaciones establecidas en el plan de seguridad informática	Especialista principal informática	Director técnico y desarrollo tecnológico	De 11 a 22 de Enero, Julio
9	Pérdida del perfeccionamiento empresarial	Pérdida de la imagen, afectación salarial a los trabajadores	Comprobar que se le da seguimiento al plan de acción para eliminar las deficiencias detectadas en los diagnósticos realizados	Especialista de cuadros	Director general	De 12 a 23 de Diciembre
			Comprobar que se realiza un diagnóstico a la entidad, permitiendo que mínimo cada dos años se compruebe la situación existente, dando cumplimiento al decreto ley 281/07	Especialista de cuadros	Director general	De 12 a 23 de Diciembre
10	Utilización de métodos y estilos de dirección inapropiados	Apatía, falta de interés, falta de sentido de pertenencia, descontento	Chequear que se realicen actividades de carácter político-ideológico, culturales y recreativas que coadyuven a fortalecer el sentido de pertenencia, elevar la autoestima y el entusiasmo colectivo	Directores Áreas funcionales	Director general	De 19 de Diciembre
			Verificar que se utilicen métodos participativos con los trabajadores en el análisis del cumplimiento de los objetivos, implementación de la resolución 60/11 CGRC y en la toma de decisiones	Especialista de cuadros	Director general	De 19 de Diciembre

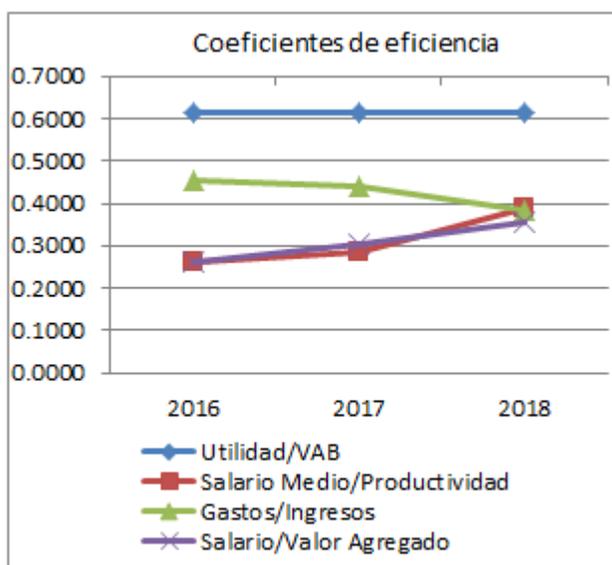
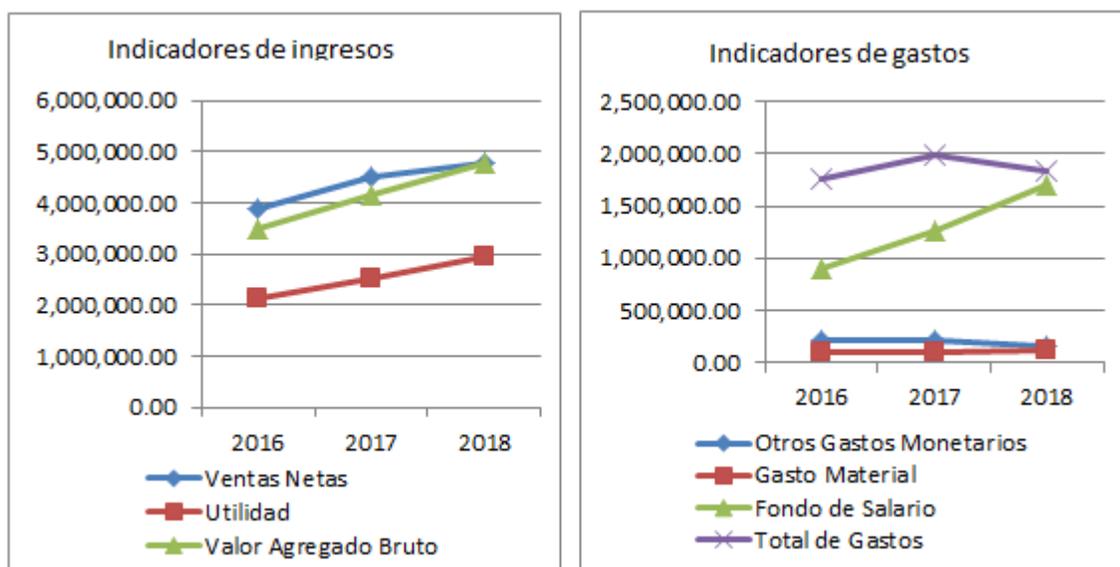
Proceso medición análisis y mejora						
11	Incumplimiento de los plazos de entrega del producto final	Quejas y reclamaciones de los clientes	Comprobar que se revisa en los consejos de operaciones y negocios los cronogramas de entrega del producto acordados con los clientes	Directores de proyecto	Especialista en mercadotecnia	De 04 a 12 de Enero, Octubre
12	Incumplimiento del plan general de mejora	Estancamiento de la organización	Verificar que se analice en las revisiones por la dirección del sistema de gestión el cumplimiento del plan de mejoras	Director general	Especialista de calidad	De 11 a 15 de Enero, Julio
13	Bajo nivel de satisfacción de los clientes	Pérdida del mercado, quejas y reclamaciones	Comprobar que la especialista de mercadotecnia participa en las reuniones de grupo para transmitir los criterios de satisfacción del cliente para con el servicio recibido	Especialista en mercadotecnia	Especialista de calidad	De 11 a 15 de Enero, Julio
14	Realizar los servicios con mala calidad	Quejas y reclamaciones, productos no conformes, pérdida de la imagen y de mercado	Comprobar que los especialistas principales revisan los trabajos ejecutados por los proyectistas con mayor rigurosidad	Especialista principal en desarrollo tecnológico	Especialistas principales	De 01 a 08 de Enero, Octubre
			Comprobar que se identifican las necesidades de capacitación del personal directo acorde a las competencias del cargo y las necesidades propias de la organización	Especialista de capacitación	Director proyecto	De 04 a 08 de Enero
15	Desactualización de normas y documentos legales aplicables	Utilización de normas derogadas, mala calidad del producto, pérdida de imagen	Verificar que se actualiza en la página web la base de datos de normas técnicas, documentos legales y regulatorios necesarios para la realización de todos los servicios que brinda la organización	Director técnico y en desarrollo tecnológico	Grupo de información científico técnica	De 25 a 29 de Enero, Julio
16	Pérdida del certificado de calidad	Pérdida de imagen, clientes insatisfechos	Comprobar que se realizan todas las auditorías internas planificadas, según resultados de las revisiones anteriores	Director General	Especialista de calidad	De 11 a 15 de Enero, Julio
			Verificar el cierre de las acciones correctivas y preventivas, así como la eficacia de las mismas	Especialista de calidad	Director general	De 11 a 15 de Enero, Julio
17	Poco impacto de la capacitación en la calidad y niveles de producción	Quejas y reclamaciones de los clientes, niveles bajos de satisfacción	Comprobar que los trabajadores aplican los conocimientos adquiridos para obtener mejores resultados empresariales	Jefes de áreas	Especialista capacitación	De 11 a 15 de Enero, Julio
			Verificar que el plan de capacitación se corresponda con las necesidades de las actividades del diagnóstico realizado	Jefes de áreas	Especialista capacitación	De 14 a 18 de Noviembre
18	Procesos ineficaces	Inoperatividad de la organización, deficiente control de la gestión	Comprobar que se le da seguimiento y control a los indicadores de medición de cada proceso por parte de los responsables de los mismos	Cada responsable de proceso	Especialista de calidad	De 11 a 15 de Enero, Julio
Gestión de los Recursos Humanos						
19	Incumplimiento del plan de capacitación	Incumplimiento de la productividad	Verificar que se realizan las coordinaciones internas y con los organismos pertinentes para la impartición de cursos de superación a los trabajadores	Especialista en gestión de recursos humanos	Director de recursos humanos	De 11 a 22 de Enero, Abril, Julio, Octubre
20	Inexistencia de presupuesto para capacitación	Carencia de presupuesto para la capacitación	Comprobar que se solicita, dentro del presupuesto, el acápite de capacitación anual destinado a la superación y formación de los trabajadores	Directora contabilidad y finanzas	Director de recursos humanos	De 11 a 22 de Julio
21	No asignación por el Ministerio del Trabajo de la fuerza técnica demandada	Incumplimiento de los planes productivos	Comprobar que se exige al organismo superior de la fuerza técnica demandadas	Director general	Director de recursos humanos	De 11 a 22 de Julio, Agosto
22	Ocurrencia de accidentes, incendios e incidentes de trabajo	Certificados médicos por accidentes, atrasos productivos	Comprobar que son utilizados y exigidos los medios de protección necesarios para la realización del trabajo	Director general	Director de recursos humanos	De 11 a 22 de Enero, Abril, Julio, Octubre
23	Realizar una incorrecta evaluación del desempeño	Apatía, insatisfacción de los trabajadores, descontento,	Verificar que se exige por la calidad de las evaluaciones del desempeño realizadas	Directores áreas funcionales	Director de recursos humanos	De 15 a 26 de Febrero
24	Utilización incorrecta del presupuesto de capacitación aprobado	Desvío del presupuesto aprobado	Comprobar que se le da uso correcto al presupuesto destinado a las acciones de capacitación	Director general	Director de recursos humanos	De 11 a 22 de Enero, Abril, Julio, Octubre

Proceso realización del producto						
25	Deficiente control de los recursos	Sobreconsumo de recursos, pérdida de recursos	Chequear que la materia prima se aprovecha al 100% evitando sobreconsumos	Directora de gestión de proyecto	Director general	De 04 a 09 de Enero, Julio
			Comprobar que las materias primas y recursos utilizados en cada proyecto se transfieran a los centros de costo correspondientes	Directora de gestión de proyecto	Directora de contabilidad y finanzas	De 04 a 08 de Enero, Julio
26	Desconocimiento de la satisfacción del cliente	Pérdida de la retroalimentación de la entidad con el cliente	Verificar que se realizan encuestas de satisfacción al cliente y se muestran los resultados en los Consejos de Dirección y reuniones de grupos de proyectos	Especialista 4 en comercialización	Directora de gestión de proyectos	De 04 a 08 de Enero, Julio
27	Cuentas por cobrar vencidas	Poca disponibilidad financiera	Comprobar que la totalidad de las cuentas por cobrar a clientes fuera de término se encuentren conciliadas	Especialista A en proyecto e ingeniería	Directora de gestión de proyectos	De 11 a 15 de Enero, Julio
28	Incumplimiento del plan de producción	Deterioro de las ventas, pérdida de oportunidades y clientes potenciales, incumplimientos de entrega, penalizaciones salariales, insatisfacción del cliente	Comprobar que no se inicie ningún servicio sin tener previamente firmado el contrato entre las partes	Especialista 2 en comercialización	Especialista 4 en comercialización	De 01 a 07 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Comprobar que se chequea el avance de los proyectos según cronograma pactado	Directores de proyecto	Especialista 5 en comercialización	De 04 a 08 de Enero, Julio
			Verificar que se realizan los cortes de producción semanales para monitorear el cumplimiento del plan	Directores de proyecto	Especialista 2 en comercialización	De 01 a 07 de Enero, Abril, Julio, Octubre
29	Incumplir con la ejecución de los proyectos diseñados	La inversión no se ejecuta acorde a su diseño original	Comprobar que todos los controles de autor programados se realicen con la calidad requerida y se elabore el informe correspondiente	Especialista principal en desarrollo tecnológico	Director técnico y en desarrollo tecnológico	De 01 a 07 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Verificar que se reflejan en el libro de obra los cambios realizados al proyecto y/o soluciones técnicas emitidas por el proyectista en obra	Especialista principal en desarrollo tecnológico	Director técnico y en desarrollo tecnológico	De 01 a 07 de Enero, Abril, Julio, Octubre
30	Ineficacia del proceso realización del producto	Incumplimientos del plan, mala calidad de los servicios	Comprobar que se monitorean los indicadores que definen la eficacia del proceso y se toman medidas ante las desviaciones	Especialista 5 en comercialización	Directora de gestión de proyectos	De 11 a 22 de Enero, Julio
31	Ineficiencias en el proceso de toma de decisiones	Daños y perjuicios a la organización	Comprobar que se toman las medidas pertinentes para evitar la ocurrencia de manifestaciones de corrupción e ilegalidades	Directora de gestión de proyectos	Director general	De 11 a 22 de Enero, Julio
32	No desarrollar la administración del diseño asistido por computadoras (CAD)	Falta de uniformidad en la conformación de los proyectos	Comprobar que se implementa el proceso de Diseño sobre administración CAD	Director técnico y en desarrollo tecnológico	Director general	De 11 a 22 de Enero, Julio
			Verificar que se sensibiliza a la administración con la necesidad de contratar a un especialista en administración CAD	Director técnico y en desarrollo tecnológico	Director general	De 11 a 22 de Enero, Julio
33	No planificar los proyectos de organización de obras necesarios a los servicios	Mala planificación de los recursos necesarios en la obra	Verificar que toda planificación inicial de los proyectos se realiza con la participación del especialista de organización de obras	Director de proyecto de topografía	Especialista 2 en comercialización	De 05 de Enero, Julio
34	No potenciar la actividad de I+D+I	Estancamiento de la organización	Comprobar que se le da cumplimiento al plan de ciencia y técnica y se utiliza el fondo de desarrollo asignado a la entidad	Director técnico y en desarrollo tecnológico	Especialista principal en desarrollo	De 01 a 07 de Enero, Abril, Julio, Octubre
35	No visitar las obras durante su ejecución	Deficiente ejecución del proyecto	Verificar que se programan y se cumple con los controles de autor a las obras en ejecución	Directores de proyecto	Especialista A en proyecto e ingeniería	De 05 de Enero, Julio
36	Pérdida de profesionalidad en el servicio	Deterioro de la imagen de la empresa	Comprobar que se evalúe y analice trimestralmente la satisfacción del cliente, tomándose las medidas que correspondan	Especialista 4 en comercialización	Directora de gestión de proyectos	De 11 a 22 de Enero, Abril, Julio, Octubre
37	Utilización de normas y regulaciones derogadas	Reclamaciones del cliente	Comprobar que exista un alto nivel de exigencia para mantener actualizadas las normas y regulaciones necesarias para el diseño de los proyectos	Especialista información científico técnica	Director técnico y en desarrollo tecnológico	De 03 a 05 de Enero, Abril, Julio, Octubre

Proceso gestión de los recursos y la infraestructura						
38	Afectaciones por fenómenos meteorológicos	Deterioro de la infraestructura, afectaciones eléctricas, pérdidas económicas	Comprobar que todos los trabajadores practiquen el ejercicio de evacuación de la instalación	Director servicios internos	Director general	De 08 a 15 de Abril
			Verificar que se conocen por todos los trabajadores las señales de alerta para cada caso	Director servicios internos	Director general	De 08 a 15 de Abril
39	Deficiencias en el almacén de mercancías	Deterioro de las mercancías	Comprobar que se analizan y buscan variantes para garantizar las condiciones necesarias para el almacenamiento de insumos y productos comprados	Director servicios internos	Director general	De 12 a 23 de Diciembre
40	Deficiencias técnicas de los equipos	Paralización de equipos tecnológicos y transportación	Comprobar que se exige de manera permanente las inspecciones técnicas a los equipos de transporte para prevenir roturas	Especialista de aseguramiento	Director servicios internos	De 08 a 19 de Febrero, Septiembre
41	Deficiente distribución de las cuotas de combustible	Afectaciones productivas, paralización de vehículos	Verificar que cada equipo tenga realizada la prueba del litro y su combustible se asigne acorde a los resultados obtenidos	Especialista energético	Director servicios internos	De 08 a 19 de Febrero, Septiembre
42	Deterioro de la infraestructura y ambiente de trabajo	Accidentes de trabajo, insatisfacción del cliente interno	Comprobar que exista un plan de medidas para mitigar o eliminar las afectaciones existentes en la infraestructura y ambiente de trabajo necesidades devenidas del diagnóstico previo	Especialista en gestión de recursos humanos	Director servicios internos	De 08 a 18 de Marzo, Noviembre
43	Falta de recursos para cumplir el plan de producción	Incumplimiento del plan e inexecución del presupuesto	Comprobar el cumplimiento del plan de compras y la ejecución del presupuesto asignado para ello	Especialista de aseguramiento	Director servicios internos	De 08 a 18 de Enero, Julio
44	Mala calidad de los recursos adquiridos para garantizar el plan de producción	No conformidades del cliente, rediseño del producto final	Comprobar que se chequean todos los recursos previo a su compra para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos	Especialista de aseguramiento	Director servicios internos	De 07 a 25 de Marzo, Junio, Octubre
45	No tener contratado el 100 % de los recursos necesarios para ejecutar el plan	Insuficientes niveles de materias primas y materiales	Comprobar que se encuentran firmados todos los contratos que amparan la compra necesaria de materias primas y materiales	Especialista de aseguramiento	Asesor Jurídico	De 25 a 29 de Enero, Julio
Proceso gestión contable y financiera						
46	Incumplimiento de indicadores económicos	Incumplimiento del plan de ingresos y gastos	Verificar que se monitorea durante el mes las desviaciones de gastos por elementos y demás indicadores de eficiencia, tomándose decisiones oportunas	Directora contabilidad y finanzas	Director general	De 07 a 15 de Enero, Abril, Julio, Octubre
47	Limitada disponibilidad financiera	Cuentas por cobrar y pagar envejecidas, reclamaciones de proveedores, adeudos con el presupuesto del estado	Comprobar que se analizan las edades de las cuentas por cobrar y pagar, puntualizando en las partidas envejecidas, sus conciliaciones, reclamaciones y demandas gestionadas con efectividad	Especialista de finanzas	Directora de contabilidad y finanzas	De 07 a 15 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Comprobar que se chequea semanalmente la disponibilidad financiera de la entidad	Especialista de finanzas	Directora contabilidad	De 07 a 15 de Enero, Abril, Julio, Octubre
48	Ocurrencias de Multas, recargos y moras	Aumento de los gastos financieros por incumplimiento con el fisco	Verificar que en caso de insuficiencia de fondos, se solicitan en tiempo, los aplazamientos de pagos de obligaciones y tributos para evitar posibles moras	Especialista de finanzas	Especialista principal contabilidad y finanzas	De 07 a 17 de Junio
49	Pagos indebidos a clientes y proveedores	Faltantes o sobrantes entre lo facturado y lo recepcionado	Comprobar que se revisa oportunamente los importes de las recepciones de productos y se cotejan con las facturas recibidas en el departamento de contabilidad	Especialista inventarios	Especialista principal contabilidad y finanzas	De 08 a 17 de Junio
50	Pérdida de la Certificación de la Contabilidad	Estados financieros no confiables	Verificar que se encuentren actualizados todos los submayores y registros contables al cierre de cada mes	Directora contabilidad y finanzas	Director general	De 07 a 15 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Comprobar que se haya solicitado la auditoría de certificación de estados financieros antes de finalizar el año para ejecutarse el año siguiente	Directora contabilidad y finanzas	Director general	De 07 a 15 de Julio

Anexo 3.5. Tendencias de algunos indicadores de la EDIN en el tiempo de implementación.

De manera general se aprecia un incremento en el comportamiento de los indicadores de ingreso de la entidad durante los tres años de aplicación práctica, destacándose los niveles de ventas y de valor agregado bruto. En cuanto al fondo de salario, es la partida de gasto fundamental de esta entidad. Sus producciones no generan gran cantidad de gastos, dado que la actividad de diseño es intelectual. Se muestra un ahorro de los gastos monetarios y material y en el 2018 del total de gastos, los indicadores que demuestran la eficiencia se comportan favorablemente, elementos que dan fe de una gestión empresarial eficiente y eficaz.



Anexo 3.6. Apreciación de los riesgos en la UEB por procesos.

No.	Riesgo	Causas	Objetivos de Control	Clasificación	Probabilidad	Consecuencia	Pérdida
Proceso de medición, análisis y mejora							
1	Realización de productos con mala calidad	Deficiente revisión de la calidad del producto por parte de los técnicos, uso inadecuado de la documentación establecida del sistema de gestión	Garantizar que todos los productos tengan la calidad requerida, conforme a los requisitos establecidos y de las partes interesadas	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
2	Procesos ineficaces	Falta de seguimiento al cumplimiento de los indicadores de eficacia de los procesos	Mantener la eficacia de todos los procesos	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
3	Inadecuada aplicación de la Res.60/11 CGR	Inobservancia de las normas de control interno, violación del código de ética del Auditor Interno	Cumplir con los preceptos de la Res.60/11 CGR	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
4	Falta de control de los recursos materiales y financieros	Inadecuada utilización de recursos de la entidad	Tener conocimiento de la disponibilidad y consumo de los recursos	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
5	Pérdida de información relevante	Deficiente plan de seguridad informática, inadecuados niveles de acceso a la información, no contar con salvaguardas de la información	Salvaguardar la información relevante de la UEB	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
6	No recuperar la certificación del sistema de gestión de calidad	Detección de no conformidades mayores, no transitar adecuadamente a la NC ISO 9001:2015	Lograr la certificación del sistema de gestión de calidad con alcance a todas las producciones	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
Proceso de negociación							
7	Insuficiencia de clientes para asumir el plan de ventas	Deficiente gestión de marketing, insuficiencias en la aplicación del sistema de contratación	Tener disponibilidad de clientes para ejecutar los niveles de ventas previstos	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
8	Falta de disponibilidad financiera	Falta de gestión de cobros	Garantizar la disponibilidad financiera de la UEB	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
9	Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente	Deficiente utilización de instrumentos de satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente editorial	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
Proceso de programación y planificación de la producción							
10	Control deficiente del proceso productivo	Desconocimiento de las normas de consumo, uso irracional de los recursos	Lograr que la producción diseñada cumpla con los requisitos del cliente	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
11	Deficiente Planificación de la Producción	Planes mal diseñados	Lograr que los niveles de producción ejecutados se correspondan con los planes diseñados	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta

Proceso de impresión							
12	Incumplimiento del plan de producción	Falta de materias primas y materiales, desaprovechamiento de la jornada laboral, deficiente mantenimiento y carencia de piezas de repuesto	Cumplir el plan de producción	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
13	Deficiente control de los recursos	Falta de control interno, inobservancia de los requisitos tecnológicos	Garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para cumplir los compromisos	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
Proceso de acabado							
14	Ineficiencias en el proceso de toma de decisiones	Errores en el análisis y procesamiento de la información, Falta de habilidades directivas, poca importancia al análisis de los costos	Tomar decisiones oportunas	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
15	Ocurrencia de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción	Falta de seguimiento a los problemas detectados, falta de exigencia y control	Prevenir cualquier tipo de manifestación de corrupción, indisciplina o ilegalidad	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
Proceso de gestión del capital humano							
16	Envejecimiento de la fuerza laboral	Baja fluctuación del personal, Poca captación de personal joven	Lograr captar personal joven de nuevo ingreso	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
17	Pérdida del perfeccionamiento empresarial	Deficiente control interno, deterioro en los indicadores de eficiencia	Mantener la condición de Perfeccionamiento Empresarial	Interno	12	212460	60 Prioridad Alta
18	Ocurrencia de accidentes de trabajo	Desconocimiento de las normativas de SST y no uso de los medios de protección	Lograr la no ocurrencia de accidentes de trabajo	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
Proceso de gestión de compras							
19	No tener firmado contratos con los proveedores para el 100 % de las materias primas necesarias	Tardanza en presentar demandas a los proveedores	Garantizar el 100% de la materia prima necesaria para la producción planificada	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
20	Mala calidad de las materias primas y materiales adquiridos	Desabastecimiento del mercado, concentración de recursos en un solo proveedor	Abastecer al área productiva con materias primas y materiales de buena calidad	Externo	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
21	Déficit de almacenamiento de la producción terminada y materias primas	Poca capacidad de almacenamiento, aumento de las materias primas y de la producción	Almacenar los productos terminados en un local con las condiciones necesarias y según normas establecidas	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
Proceso gestión económica							
22	Incumplimiento de Indicadores Económicos	Planes mal diseñados, expectativas difíciles de lograr	Profundizar en el control económico financiero	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
23	Deficiente Control Interno	Descontrol de los recursos, deficientes mecanismos de control, inobservancia de la legislación vigente	Cumplir las normas contables y los procedimientos de control interno en toda la UEB	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
24	Multas, recargos y moras	Pagos fuera de término al estado	Evitar las penalizaciones por incumplimiento con el fisco	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta
25	Ocurrencia de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción	Negligencia, indolencia o falta de exigencia	Prevenir cualquier tipo de manifestación de corrupción, indisciplina o ilegalidad	Interno	Probable	Mayor	60 Prioridad Alta

Anexo 3.7. Plan de prevención de riesgos UEB 2017 según importancia relativa.

No.	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
Proceso de medición, análisis y mejora						
1	Realización de productos con mala calidad	Productos rechazados, reprocesos, insatisfacción de los clientes, pérdida de recursos	Comprobar que se ejecuten inspecciones en diferentes momentos del proceso de realización del producto, teniendo en cuenta la documentación requerida	Técnico de calidad	Especialista gestión de calidad	De 18 a 22 de Enero, Julio
			Comprobar que se realiza la inspección de entrada de las materias primas fundamentales	Especialista de abastecimiento	Especialista gestión de calidad	De 18 a 22 de Enero, Abril, Julio, Octubre
2	Procesos ineficaces	Afectaciones en la producción, insatisfacción de los clientes internos y externos	Comprobar que se le da seguimiento y control a los indicadores de medición de los procesos por parte de cada responsable	Jefe de proceso que aplique	Especialista gestión de calidad	De 18 a 22 de Enero, Julio
3	Inadecuada aplicación de la Res.60/11 CGR	Falta de control interno, poca profundización en la aplicación de la guía de autocontrol	Comprobar que en todas las acciones de control que se realizan se da cumplimiento a lo establecido en la Resolución 60 y a las normas de auditoría y control	Auditora A asistente	Director UEB	De 14 a 24 de Julio, Diciembre
			Verificar que se realizan las supervisiones correspondientes al cumplimiento de las medidas del Plan de prevención	Auditora A asistente	Director UEB	De 13 a 24 de Julio, Diciembre
4	Falta de control de los recursos materiales y financieros	Desvío de recursos materiales o financieros, sobreconsumos	Chequear que se ejecuten autocontroles sistemáticos por parte de la propia entidad	Especialista gestión económica	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 18 a 22 de Marzo, Julio, Septiembre
			Comprobar que se chequean sistemáticamente las normas de consumo por productos	Especialista gestión económica	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 18 a 22 de Marzo, Julio, Septiembre
5	Pérdida de información relevante	Deterioro de la información, carencia de información valiosa de periodos históricos, mala calificación en auditoría de seguridad informática	Comprobar mediante revisiones internas que se cumple con las políticas de seguridad informática	Especialista informático	Director UEB	De 18 a 22 de Enero, Julio
			Comprobar que se encuentran aterrados y respaldados los medios informáticos y los servidores con la información relevante	Especialista informático	Director UEB	De 12 a 15 de Diciembre
			Verificar que están identificados los niveles de acceso a las PC y los tipos de información que requieren los trabajadores	Especialista informático	Director UEB	De 18 a 22 de Enero, Julio
6	No recuperar la certificación del sistema de gestión de calidad	Pérdida de imagen empresarial, pérdida de clientes potenciales, pérdida de la credibilidad, insatisfacción de clientes	Comprobar que se cumple con el cronograma establecido para transitar a la NC ISO 9001:2015	Especialista gestión de calidad	Jefe departamento técnico	De 12 a 17 de Junio, Diciembre
			Verificar que se realizan auditorías internas a todos los procesos antes de solicitar a la oficina de normalización la certificación del sistema de gestión	Especialista gestión de calidad	Jefe departamento técnico	De 12 a 17 de Junio, Diciembre
Proceso de negociación						
7	Insuficiencia de clientes para asumir el plan de ventas	Incumplimiento del plan, poca retribución a los trabajadores	Comprobar que se realiza una buena gestión de marketing para potenciar la cartera actual de clientes	Jefa grupo atención al cliente	Gestor de ventas	De 01 a 10 de Enero, Julio
8	Falta de disponibilidad financiera	Cuentas por cobrar vencidas	Comprobar que se realizan gestiones personalizadas con los clientes deudores con miras a potenciar la gestión de cobro	Jefa grupo atención al cliente	Gestor de ventas	De 12 al 16 de Enero, Abril, Julio, Octubre
9	Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente	Falta de retroalimentación de la entidad con el cliente, pérdida de clientes, de mercado, deterioro de la imagen de la empresa	Comprobar que se realizan encuestas a los clientes con la frecuencia planificada, a fin de conocer el índice de satisfacción con relación al producto recibido	Jefa grupo atención al cliente	Gestor de ventas	De 12 a 16 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Verificar que se analizan las causas de las insatisfacciones de los clientes con la participación de los mismos en el término establecido	Jefa grupo atención al cliente	Gestor de ventas	De 12 a 16 de Enero, Abril, Julio, Octubre

Proceso de programación y planificación de la producción						
10	Control deficiente del proceso productivo	Incumplimientos de los requisitos, incumplimiento del gasto material, de las fechas de entrega	Comprobar que se logre que en cada etapa del proceso productivo se cumpla lo establecido según plan y normación, logrando la optimización de los recursos	Especialista en poligrafía	Especialista superior de Poligrafía	De 01 a 10 de Enero, Diciembre
11	Deficiente planificación de la producción	Incumplimientos de los niveles de entrega	Verificar que el proceso de planificación de la producción esté soportado por todos los elementos necesarios para garantizar su cumplimiento, para evitar desvío de materias primas	Especialista superior de poligrafía	Jefe de departamento producción	De 01 a 10 de Enero, Abril, Julio, Octubre
Proceso de impresión						
12	Incumplimiento del plan de producción	Desorganización en el proceso productivo, maquinarias y equipo parados por roturas, penalizaciones salariales en el pago de los trabajadores	Chequear que dentro de la estructura de ventas totales se cumpla con los destinos planificados	Jefe de turno	Jefe de taller impresión	De 05 a 18 de Enero, Diciembre
			Verificar que se realice el mantenimiento de equipos y maquinarias para garantizar la disponibilidad de los equipos tecnológicos	Especialista de mantenimiento	Jefe de taller impresión	De 05 a 18 de Enero, Abril, Julio, Octubre
13	Deficiente control de los recursos	Sobreconsumo de recursos, pérdida de recursos, incumplimiento de la carta tecnológica	Comprobar que se cumplan en cada paso del proceso productivo los requisitos de la carta tecnológica	Jefe brigada	Jefe de taller impresión	De 05 a 18 de Enero, Diciembre
			Comprobar que se realice la solicitud de las materias primas acorde a las normas de consumo establecidas	Jefe de turno	Jefe de taller impresión	De 05 a 18 de Enero, Diciembre
			Comprobar que se realicen las devoluciones de materia primas cuando el consumo se comporte por debajo de lo planificado en la orden de trabajo	Jefe de turno	Jefe de taller impresión	De 05 a 18 de Enero, Diciembre
Proceso de acabado						
14	Ineficiencias en el proceso de toma de decisiones	No se reflejan los costos reales de las producciones, uso inadecuado de las materias primas, no se analizan las desviaciones de los costos por ordenes de producción	Comprobar la correcta elaboración y procesamiento de los datos necesarios para las cartas tecnológicas y las órdenes de producción	Técnico control de la producción	Jefe de taller acabado	De 15 a 20 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Comprobar que se analizan los costos de las materias primas por cada orden de producción	Técnico control de la producción	Jefe de taller acabado	De 15 a 20 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Comprobar que se chequea que la materia prima se utiliza según las normas de consumo y lo previsto en la ficha de costo	Jefe brigada	Jefe de taller acabado	De 15 a 20 de Enero, Abril, Julio, Octubre
15	Ocurrencia de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción	Daños y perjuicios a la UEB	Comprobar que exista responsabilidad por los recursos asignados a cada trabajador	Jefe brigada	Jefe de taller acabado	De 15 a 20 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Comprobar que se analizan con los trabajadores las deficiencias detectadas durante el proceso productivo	Jefe brigada	Jefe de taller acabado	De 15 a 20 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Comprobar que se realizan controles a la recepción y entrega de la producción terminada	Técnico control de la producción	Jefe de taller acabado	De 15 a 20 de Enero, Abril, Julio, Octubre
Proceso de gestión del capital humano						
16	Envejecimiento de la fuerza laboral	No tener personal disponible para enfrentar el proceso de retiro de los trabajadores en periodo de jubilación	Verificar que se realice el análisis periódico de la estructura de la fuerza laboral y que estén identificados los obreros, técnicos y administrativos con mas de 55 años de edad	Jefe departamento capital humano	Especialista en gestión de recursos humanos	De 01 a 10 de Enero, Julio
17	Pérdida del perfeccionamiento empresarial	Pérdida de la estimulación y pago por resultados, desmotivación laboral	Verificar que se solicita con el tiempo establecido la auditoría de certificación de estados financieros	Jefe departamento económico	Jefe departamento capital humano	30 de diciembre
			Comprobar que se realiza el diagnóstico anual a la UEB y se elabora el plan de acción para eliminar deficiencias	Jefe departamento capital humano	Especialista en gestión de recursos humanos	De 25 a 30 de Agosto, Diciembre

18	Ocurrencia de accidentes de trabajo	Indisciplinas en el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud, incapacidad temporal o definitiva del trabajador, condiciones inseguras de trabajo	Comprobar mediante muestreo que se aplica el procedimiento de seguridad y salud del trabajo en todas las áreas	Técnico en seguridad y salud	Jefe departamento capital humano	De 01 a 10 de Enero, Julio
			Comprobar que se le da cumplimiento al plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en inspecciones de seguridad y salud	Técnico en seguridad y salud	Jefe departamento capital humano	De 01 a 10 de Enero, Julio
Proceso de gestión de compras						
19	No tener firmado contratos con los proveedores para el 100 % de las materias primas necesarias	Insuficientes niveles de materias primas, incumplimiento del plan de producción	Comprobar que se encuentran firmados todos los contratos que amparan la compra necesaria de materias primas	Especialista de abastecimiento	Jefe de departamento abastecimiento	De 20 a 25 de Enero
			Verificar que se presentan las demandas a los proveedores en el tiempo establecido	Especialista de abastecimiento	Jefe de departamento abastecimiento	De 04 a 08 de Abril
20	Mala calidad de las materias primas y materiales adquiridos	No conformidades del cliente, rediseño del producto final, excesivo gasto de recursos	Comprobar que se chequean todos los recursos previos a su compra para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos	Especialista de abastecimiento	Técnico de calidad	De 12 a 22 de Enero, Abril, Julio, Octubre
21	Déficit de almacenamiento de la producción terminada y materias primas	Pérdida o deterioro de mercancías	Comprobar que se efectúa el primer nivel de inspección de los productos almacenados en el período establecido	Almacenero	Especialista de abastecimiento	De 22 a 31 de Enero, Abril, Julio, Octubre
			Verificar que las producciones terminadas son empaquetadas, retractiladas y encintadas antes de ser colocadas en el área destinada para su almacenaje	Almacenero	Especialista de abastecimiento	De 22 a 31 de Enero, Abril, Julio, Octubre
Proceso gestión económica						
22	Incumplimiento de indicadores económicos	Irregularidades en el cumplimiento del plan de ingresos y gastos, penalizaciones salariales en el pago por resultado, descontento laboral, afectación a la imagen de la empresa, deficiente control a la ejecución de los indicadores	Comprobar que se analiza el presupuesto de gastos por elementos en el consejo de dirección	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre
			Comprobar que se miden los indicadores económicos fundamentales, comparándolos con igual período del año anterior	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre
23	Deficiente control interno	Afectación de la estimulación a miembros del consejo de dirección y trabajadores implicados, pérdida de imagen	Comprobar que las actas de responsabilidad material están actualizadas	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre
			Comprobar que se realicen arqueos y conciliaciones a los fondos aprobados	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre
			Verificar que se cumple con todos los procedimientos que se establecen en el manual de contabilidad	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre
24	Multas, recargos y moras	Aumento de los gastos financieros por incumplimiento con el fisco	Comprobar el registro adecuado de los gastos y la realización de convenios de pago con la oficina tributaria cuando no existe suficiente disponibilidad financiera para ejecutar los pagos obligatorios al fisco	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre
25	Ocurrencia de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción	Daños y perjuicios a la UEB	Comprobar la ejecución del conteo físico del 10 mensual y 100 % anual de los inventarios y activos fijos	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre
			Comprobar que se cumple en tiempo con las obligaciones bancarias, tributarias y estadísticas establecidas	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre
			Verificar que exista un riguroso control de las tarjetas de combustible e islazul	Especialista principal	Jefe departamento contabilidad y finanzas	De 15 a 20 de Enero, Abril, Agosto, Octubre