



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GRANMA
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas
Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Evaluación de los riesgos de la gestión económica
en la Universidad de Granma.

AUTORA: Rosa Verónica Lagla Lagla

TUTORES: MSc. Yoili Traba Ravelo.
Lic. Michel Tamayo Saborit.

BAYAMO, M.N. 2011

Año del 52 aniversario de la Revolución Cubana.



COTOPAXI – ECUADOR

2011



Por la vinculación de la Universidad con el Pueblo.

DEDICATORIA

Son muchas las personas especiales a las que agradezco su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer estas palabras quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

En primer lugar quiero dedicar el resultado de todo mi esfuerzo y dedicación a Dios, por ser mi divino creador, amparo y fortaleza cuando más lo necesito, y por hacer palpable su amor a través de cada uno de los que me rodean.

*Con mucho entusiasmo y orgullo les dedico todo mi desempeño académico plasmado en cada una de éstas páginas, a mis Padres **Miguel Lagla y Lucila lagla**, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento y porque el estudio es “la herencia más preciada que me han podido regalar”.*

*De manera especial este esfuerzo se lo dedico a la luz que me impulsa a salir adelante, una estrella que ilumina mi vida, a quien le debo la felicidad desde el momento en que la sentí dentro de mí ser, **ANGELES NAOMI**, mi hija, quien a sus cuatro años me demostró que a pesar de ser muy pequeña, la paciencia y la esperanza nos lleva lejos y que la valentía también puede ser llevada en el corazón de una niña, podría decir tantas cosas de ella y no terminaría jamás pero me atrevo a decir ¡lo logramos! porque esta meta es futuro nuestro.*

Finalmente este triunfo se lo dedico a Edison Patricio, porque desde el cielo estará cuidándome y siempre vivirá en lo más profundo de mi corazón como un bonito recuerdo.

ROSA VERONICA LAGLA LAGLA.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios y a la Virgen Santísima por ser siempre mi ayuda y protección en los momentos más difíciles de mi vida y guiar cada uno de mis pasos.
- A mis padres, **Miguel Lagla y Lucila Lagla** que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.
- A mi hija, Ángeles Naomi, aunque todavía no puedes leer, muy pronto vas a aprender, gracias por alegrar cada rincón de mi vida con tus tiernas e inocentes travesuras, tus dulces y angelicales palabritas de bebe. Te quiero mi nena hermosa.
- A mis queridos tíos, Augusto Suntasig y Mariana Lagla por brindarme ese apoyo desinteresado e incondicional en los momentos más difíciles de mi vida por los que atravesé.
- A mi esposo, Washington Proaño Carrión por ser el soporte moral desde el instante en el que formó parte de mi vida, a pesar de las dificultades por las que pasamos.
- A mis suegros y segundos padres, Oswaldo Proaño y Luz Carrión por abrirme las puertas de su hogar y haberme extendido su mano para poder hacer llevadero cada uno de los obstáculos que se me presentó.
- A mis cuñados, Jonathan Israel, María Belén y David Vinicio, Proaño Carrión; por ser sinónimo de hermandad, amistad y lealtad durante el tiempo convivido.
- A la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes fueron formadores de esta mi carrera y a la Universidad de Granma por recibirme para concluir mi deseo de superación.
- Al agradecimiento presente sin duda alguna se suma una gratitud inmensa que me resulta difícil expresarlo con palabras sino mas bien es algo que lo llevaré en el corazón, el no solo darle las gracias sino un Dios les bendiga a mis tutores Msc. Yoili Traba Ravelo y Lic. Michel Tamayo Saborit por toda esa paciencia y calma con la que escucharon cada una de mis inquietudes, mis tristezas y mis alegrías; los llevaré en mi corazón porque recordar es la mejor manera de seguir presente.
- A todas mis amigas y amigos que de una u otra manera estaban junto a mí, en los momentos de mis triunfos y derrotas apoyándome y animándome para seguir adelante y llegar a culminar con éxito este objetivo.

A TODOS MUCHAS GRACIAS

ROSA VERONICA LAGLA LAGLA

INDICE

| | |
|--|-----------|
| <i>INTRODUCCION</i> | 1 |
| <i>CAPITULO 1: Fundamentación teórico – metodológica de la gestión de riesgo empresarial</i> | 4 |
| 1.1 Antecedentes Históricos de los Riesgos Empresariales..... | 4 |
| 1.2 El Riesgo. Consideraciones Generales | 6 |
| 1.3 Clasificación de los Riesgos Empresariales | 8 |
| 1.4 Efectos del Riesgo | 13 |
| 1.5 Gestión del Riesgo Empresarial | 15 |
| 1.5.1 Objetivos de la Gestión del Riesgo..... | 18 |
| 1.5.2 Identificación de los riesgos..... | 19 |
| 1.6 Enfoques Metodológicos para la Gestión del Riesgo Empresarial..... | 21 |
| <i>CAPITULO 2: Evaluación de los riesgos del proceso económico en la Universidad de Granma</i> | 23 |
| 2.1 Fundamentación del procedimiento metodológico utilizado para la evaluación de riesgos en la gestión económica..... | 23 |
| 2.2 Desarrollo de las etapas para la evaluación del riesgo en el proceso económico..... | 26 |
| 2.2.1 Establecer el contexto..... | 26 |
| 2.2.2 Identificación de los riesgos del proceso..... | 34 |
| 2.2.3 Análisis de los riesgos del proceso..... | 38 |
| 2.2.4 Evaluación de los riesgos del proceso..... | 40 |
| 2.2.5 Actividades de control (Plan de acción)..... | 47 |
| 2.2.6 Elaboración del mapa de riesgos..... | 50 |
| <i>CONCLUSIONES</i> | 53 |
| <i>RECOMENDACIONES</i> | 54 |
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i> | 55 |
| <i>ANEXOS</i> | |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: Evaluación de los riesgos de la gestión económica en la Universidad de Granma, permitió aplicar un procedimiento metodológico en función de evaluar los riesgos del proceso económico a los que se encuentra sometida la entidad.

En su elaboración fue necesario el empleo de un sistema bibliográfico sobre lo cual se presentan los aspectos teóricos-conceptuales más importantes a considerar en la Gestión del Riesgo Empresarial.

El proceso objeto de estudio fue ubicado en el departamento económico de la Universidad. En él se desarrolló una revisión de documentos de trabajo como valoración inicial de la situación y luego de la determinación del problema se analizaron todos los componentes fundamentales para la identificación, análisis y evaluación del riesgo empresarial. Se emplearon técnicas de trabajo en grupo, entrevistas, cuestionarios y observación directa, seguido de los métodos de investigación científica, que, conjuntamente con la utilización de las herramientas computacionales y entre estas el programa Excel, permitió formular las conclusiones del trabajo.

La investigación está estructurada en dos capítulos:

Capítulo 1. Fundamentación teórica – metodológica de la gestión de riesgo empresarial, en el que se abordan aspectos teóricos con criterios de diferentes autores relacionados con el tema.

Capítulo 2. Evaluación de los riesgos del proceso económico en la Universidad de Granma. Aquí se muestran los resultados derivados de la evaluación de los riesgos en el proceso económico teniendo en cuenta los elementos metodológicos del procedimiento que se aplicó.

Los principales resultados obtenidos del proceso de evaluación permitieron determinar que en el proceso de gestión económica de la Universidad de Granma aunque se tienen en cuenta las resoluciones que regulan el control interno, en su componente de evaluación de riesgos existe un enfoque dirigido a la gestión de riesgos, pero no se aplica un procedimiento metodológico que permita la evaluación objetiva de los riesgos a los que está sometida la actividad económica.

Las conclusiones y recomendaciones permitieron cumplimentar el objetivo propuesto.

INTRODUCCIÓN

El tema de riesgo empresarial es uno de los más novedosos de las ciencias económicas, no solo por la gran diversidad de factores que involucra, sino por las severas implicaciones que puede tener para los resultados económicos, la situación financiera y la propia supervivencia de cualquier empresa.

Toda empresa es una apuesta por el futuro que entraña determinado riesgo, pero los inversores renuncian a un consumo presente seguro, con la esperanza de alcanzar determinados resultados, razonablemente superiores, en el futuro. A medida que el riesgo de la empresa sea mayor, esa esperanza es más incierta, y viceversa.

Actualmente Cuba está enfrascada en un proceso de reformas económicas, donde la búsqueda de mecanismos que potencien mejores resultados, constituye un elemento de primerísimo orden para la conformación del nuevo modelo económico que el país necesita adoptar. Se han perfeccionado los sistemas de control interno, y se han tomado diversas medidas, incluido la reestructuración del antiguo Ministerio de Auditoría y Control hoy Contraloría; con el objetivo de prevenir las incidencias negativas en los procesos de gestión económica en todas las instituciones. Sin embargo aún no es suficiente debido a que la prevención en los procesos internos carece de mecanismos para una eficaz gestión del riesgo.

En el caso de las instituciones de educación superior los procesos económicos tienen sus propias características y tienden a ser complejos, debido al sistema institucional en que se trabaja, los propósitos que se persiguen y el equipo profesional que labora acorde al logro del éxito organizacional, pero a su vez constituyen una fuente poderosa de recursos en tanto es en estas donde se desarrollan las nuevas tecnologías que promueven el desarrollo económico y social del país.

Las universidades son organizaciones que operan en un entorno cada vez más dinámico. En los últimos años, estas instituciones han asumido la realización de procesos estratégicos, en forma creciente, producto de una serie de circunstancias tales como las exigencias gubernamentales para la asignación de recursos, la tendencia hacia un mayor control por parte de la sociedad, la obligación moral de rendir cuenta de sus acciones y de

los recursos empleados, y la exigencia de someterse a procesos de acreditación institucional.

En este sentido y derivado de las exigencias del organismo superior se han creado grupos internos de auditoría y se ha evidenciado el mejoramiento en el proceso de control económico, sin embargo se continúan manifestando dificultades en la gestión de los diferentes subsistemas del proceso económico, y es que aún cuando existe el plan de prevención de riesgos tal como lo establecen las resoluciones al respecto, este no constituye un mecanismo efectivo, ya que en la mayoría de los casos deviene un documento formal. Por otro lado se debe destacar que la gestión de riesgo es un proceso complejo que no basta solo con la identificación de los riesgos en un documento, sino también es necesario un análisis profundo, así como una evaluación y control acorde con técnicas científicas de avanzada, elementos que no se tienen en cuenta.

Esta investigación se propone demostrar que los métodos y procedimientos en cuanto a la gestión del riesgo empresarial aplicados en la arena internacional, resultan adecuados a las condiciones de la economía cubana, y que serán el mejor camino para aproximar la universidad actual a una organización competitiva, que pueda realizar una mayor gestión en cuanto a la efectividad, eficacia y eficiencia que quieren alcanzar todas las organizaciones del país.

Es por ello que se plantea el siguiente **problema de investigación:**

Insuficiente evaluación de los riesgos del proceso económico en la Universidad de Granma.

El **objetivo general** de esta investigación consiste en: Evaluar los riesgos del proceso económico en la Universidad de Granma.

Del objetivo general se desprenden los siguientes **objetivos específicos:**

- Fundamentar teórico y metodológicamente la gestión de riesgo empresarial.
- Aplicar un procedimiento que permita la evaluación de los riesgos del proceso económico en la Universidad de Granma.

La investigación parte de la siguiente **hipótesis:**

Si se aplica un procedimiento que tenga en cuenta las etapas generales de la gestión del riesgo empresarial, así como las técnicas para analizar cada una de ellas, se logrará la evaluación de los riesgos del proceso económico en la Universidad de Granma.

Materiales y métodos:

Para el desarrollo del presente trabajo, la metodología fundamental utilizada la constituye el materialismo dialéctico con sus principios: Vinculación e interacción de los objetos y fenómenos como un todo coherente, movimiento perspectivo de cambio y renovación, cambios cualitativos a partir de los cuantitativos en forma de espiral ascendente y solución de las contradicciones internas a través de su organización, lo cual da origen a lo nuevo.

Dentro del ámbito de los métodos concretos se aplicará la observación.

Se utilizará el método histórico y lógico. Al observar el objeto de estudio este se analizará de forma lógica en su desarrollo y movimiento de acuerdo a su cronología y a las particularidades del desenvolvimiento actual del país.

El análisis y la síntesis deben de estar presente en todo el desarrollo de la investigación al revelarse cada uno de los elementos que conforman el tema en cuestión en sus detalles y partes, componentes, vistos como un todo integral.

Se aplicará además, el método inductivo y deductivo en los razonamientos lógicos e históricos de la problemática estudiada. Para concretar tal metodología se aplicarán procedimientos estadísticos y de análisis, como muestra, entrevistas.

Los materiales a utilizar serán:

- Documentación contable, normativa y legal de la institución objeto de estudio.
- Auditorias anteriores a la investigación.
- Software: el procesador de texto Word, así como Excel.

CAPITULO 1. Fundamentación teórico – metodológica de la gestión de riesgo empresarial.

Los profundos cambios económicos que ocurren hoy en día, su complejidad y la velocidad con los que se dan, son las raíces de la incertidumbre y el riesgo que las organizaciones confrontan. El análisis de riesgos constituye una herramienta muy importante para el trabajo del auditor y la calidad del servicio, por cuanto implica el diagnóstico de los mismos para velar por su posible manifestación o no y por ende alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en su gestión empresarial.

1.1 Antecedentes históricos de los riesgos empresariales.

El riesgo es uno de los conceptos más discutidos en los círculos académicos y profesionales. A tenor de lo anterior es necesario analizar el tratamiento que les dan a los mismos diferentes autores:

En su versión etimológica, el Riesgo estuvo asociado a la palabra del catalán antiguo Recc y la lengua de occitano antiguo reseque, básicamente de origen desconocido. Según suposiciones establecidas, se ha planteado que tuviera el mismo origen que el castellano Risco, traducido como “peñasco escarpado”, antiguamente Riesco, por el peligro que corre el que transita por estos lugares. Con el tiempo, el uso de esta palabra fue evolucionando para designar fenómenos en desequilibrio. En el año 1300, concurre una nueva acepción, sinónimo de desavenencia y división, usado por primera vez por Gudufre de Bullon, en carta al duque de Normandia. Más adelante, en el siglo XVII, Rojas Zorrilla lo emplea como “contradicción o negación”.

La acepción más divulgada y conocida actualmente se define como “peligro que corre”. Por consiguiente, el riesgo como fenómeno, surge asociado para caracterizar situaciones de peligro o advertencia que inducen a momentos de incertidumbre.

La aproximación del riesgo se produce en los emporios comerciales y navegantes de Italia a fines del siglo XVI, son por tanto, estos mercaderes o comerciantes quienes crean el concepto moderno del riesgo y su importancia financiera basada en el seguro.

En el proceso de desarrollo del capitalismo industrial, que es a partir del siglo XIX, es cuando aparecen mayores riesgos como consecuencia de los inventos y su puesta en práctica: Ferrocarriles, actividades fabriles, trabajos públicos,

automovilismo, etc., que revolucionan la vida cotidiana. Por lo que ante el aumento de accidentes de trabajo y la consiguiente presión de los sindicatos obreros, surge la necesidad de implantar medidas de prevención.

Después de la Segunda Guerra Mundial se agudiza la necesidad de analizar y controlar los riesgos.

Sin embargo, es a partir de los años sesenta que junto a las expectativas de grandes catástrofes aparece la gran vulnerabilidad de las empresas debido a la gran concentración de valores y la especialización de sus unidades de fabricación. La aparición de un riesgo produce junto a grandes pérdidas humanas y materiales una serie de gastos financieros e indirectos.

Finalmente, según Frago¹, desde el punto de vista de los costos financieros de las empresas, el crecimiento de las cantidades monetarias para reducir y transferir el riesgo, o sea, las medidas de prevención y seguros, han hecho tomar conciencia de la influencia decisiva que tenían en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El riesgo ha estado ligado a la humanidad desde sus mismos orígenes, en diferentes aspectos de su quehacer cotidiano como la salud, las cosechas, el préstamo de dinero, el ser asaltado por bandidos o el paso de un agente meteorológico.

Sea cual sea el origen de los riesgos, estos deben ser analizados en su totalidad dentro de las entidades para evitar inconvenientes en las actividades que se realizan.

En los años ochenta el sociólogo alemán Ulric Beck en su libro “la sociedad del riesgo” sostuvo que si bien las naciones generaban una mayor producción social de riqueza, simultáneamente tal crecimiento marchaba acompañado por la producción social de riesgos. De esta manera, se reconocía una fase del desarrollo de la sociedad moderna donde los riesgos sociales, políticos, económicos, industriales y empresariales emergían y gravitaban sorprendentemente en todo lugar.

De este modo el riesgo pasó a ser objeto de estudio desde el ámbito de las ciencias naturales a las ciencias sociales y empresariales, generándose

¹ FRAGOSO, J.C. (2002). “Análisis y Administración de Riesgos Financieros”. Exposición de la materia de Análisis de Riesgos, de la Especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa.

preposiciones, estudios, debates y nuevas propuestas que inusitadamente dirigieron su atención hacia aquellos eventos emergentes de la evolución económica y científica incidentes en la vivencia humana.

1.2 El riesgo. Consideraciones generales.

El riesgo podemos definirlo como aquellas situaciones inesperadas que pueden darse y pueden llegar a afectar un proyecto planificado. Por tanto, el riesgo puede condicionar las decisiones de una empresa.

Según Quirós² "El riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización"

Para el director Técnico en la Correduría de Seguros Félix Gonzalo Alonso³ "se entiende el riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas)."

Según Ruiz, G.; Jiménez, J.I.; Torres, J.J.⁴ El riesgo puede definirse "como la exposición a la posibilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una determinada acción".

Para International Organization Standardization (ISO) define el riesgo como: "Combinación de la Probabilidad de un Evento y su Consecuencia" aclara que el término riesgo es generalmente usado siempre y cuando exista la posibilidad de pérdidas (resultado negativo)".

El "**The Institute of Internal Auditors**"⁵ (The IIA) define al riesgo como: "La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad".

² Quirós, M. 2003. Administración del riesgo y auditoría interna. Situado en <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9htm>. (Revisado con fecha 10 de abril 2011).

³ Gonzalo Alonso, F. (2006). Gerencia de riesgos. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso. Análisis de Mecánica y Electricidad. Mayo-Junio.

⁴ Ruiz, G.; Jiménez, J.I.; Torres, J.J. (2000). La gestión del riesgo financiero. Madrid: Ediciones Pirámide.

⁵ Instituto Internacional de Auditores. www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf (revisado con fecha 15 de mayo 2011)

Para otros autores, como los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz⁶, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es "la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa.

En todas las anteriores definiciones se manifiestan puntos coincidentes en mayor medida se tiene presente aspectos como factores internos y externos, impactos positivos, negativos y objetivos de la entidad. En resumen se establece que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un suceso o evento que pueden tener tanto aspectos positivos como negativos sobre los objetivos de la entidad en el caso de estos impactos negativos podrían ser pérdidas económicas y financieras, daños en las personas y otros perjuicios.

Los actuales modelos organizacionales y su estructura de información presentan algunas deficiencias en cuanto a la medición y valoración sobre el riesgo de obtención del beneficio empresarial, dificultando así la toma de decisiones de los responsables y usuarios de esta información, repercutiendo directamente con la entrada de recursos por medio de nuevos inversores de capital.

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma, que permita tomar o no una decisión productiva o financiera, esto basado en el principio referente al real origen de los riesgos, incorporando información sobre las distintas áreas operativas de la empresa y también sobre el entorno en el que la entidad desarrolla su actividad.

Definitivamente quién asume los riesgos es la empresa, ya que en cada actividad que desarrolla, éste se encuentra inserto. Además todo ente que se relaciona con la empresa sean estos inversionista, propietario, proveedor, etc., juega un papel preponderante en la busca de resultados positivos y más voluminoso con un mínimo nivel de riesgo.

⁶ G. Goldstein y A. Gutz (2006) La Gestión Integrada de Riesgos. Situado en sitio web: <http://www.zonaeconomica.com/administraci-n-riesgos->. (Revisado con fecha: 25 de abril de 2011.)

La empresa como unidad económica que transforma insumos, recursos humanos, financieros, tecnológicos y otros, debe afrontar muchas amenazas que son ocasionadas por los riesgos; atentando contra la consecución de los objetivos, y por ende, su resultado.

Es importante identificar las principales variables de riesgo, ya que no es suficiente para la toma de decisiones, contar sólo con la asignación de probabilidades de los sucesos futuros.

1.3 Clasificación de los riesgos empresariales.

La clasificación de los riesgos permite partir de una definición concreta de los mismos, logrando un nivel de uniformidad y armonía en el momento de su identificación eliminando o reduciendo la posibilidad de introducir designaciones diferentes para un mismo riesgo y redundando en una mejor organización de la gestión de riesgos. Sin embargo en el mundo de las finanzas y los recursos materiales clasificar los riesgos se convierte en una tarea compleja por la multifactoriedad del agente causal. Este carácter multifactorial se presta a confusiones y repeticiones por lo que se hace necesario encontrar un punto medio que acote el problema.

Diversas han sido las clasificaciones que se le han otorgado a los riesgos dentro del enfoque administrativo de las empresas, pero sin duda alguna la más acertada por los autores es la de clasificar el riesgo en Puro y especulativo (también conocidos como riesgos financieros). (Koprinarov)⁷.

En esta investigación se utilizará esta definición, por ser la que más se ajusta al entorno empresarial cubano. La mayoría de los fenómenos que se pueden presentar en las entidades cubanas son provocados por conductas poco responsables de los trabajadores o por hechos vinculados al objeto social de la empresa.

- **El Riesgo financiero.-** Es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia

⁷ Koprinarov. B. (2005). El riesgo empresarial y su gestión analítica. <http://www.analitica.com/va/economia/.../5753437.asp>. (Revisado con fecha 10 de mayo 2011).

de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

Juan Pablo Zorrilla Salgado⁸, licenciado en Economía de la Universidad Veracruzana, en su artículo "La Administración de Riesgos Financieros" expone los diferentes riesgos que clasifican dentro de los riesgos financieros, elaborado a partir de autores como Fragoso⁹, y otros.

El riesgo especulativo.- Es aquel cuyo efecto puede producir una pérdida o una ganancia, como por ejemplo las apuestas o los juegos de azar, las inversiones, comprar acciones en una bolsa de valores.

El riesgo puro.- Es el que se da en la empresa y existe la posibilidad de perder pero jamás ganar, ejemplo de esto son los riesgos asegurables, cuya realización es siempre un daño o pérdida. El riesgo puro en la empresa se clasifica a su vez en: riesgo inherente y riesgo incorporado. El primero es propio de cada empresa en dependencia de la actividad que realice, por lo que este no se puede apartar del contexto en el cual se halla; son fenómenos producidos por factores objetivos que vienen de la misma naturaleza de la actividad empresarial. Estos riesgos se deben eliminar o controlar de inmediato al máximo permisible, pues la existencia de la entidad depende de la actividad que realiza y como estos están en directa relación con la actividad de la empresa, si esta no los asume no puede existir; mientras que el riesgo incorporado es aquel que no es propio de la actividad de la empresa en cuestión, sino que es producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa, como por ejemplo ganar tiempo, terminar antes el trabajo para destacar, demostrar a sus compañeros que es mejor, etc. Es decir son riesgos de segundo nivel, que aparecen como resultado de errores o fallas humanas. Este tipo de riesgo se debe eliminar de inmediato. Normalmente cuando los empresarios tratan de evitar escenarios de baja rentabilidad y riesgo, por supuesto que están refiriéndose a riesgos

⁸ Zorrilla, Z. Juan Pablo (2004). La Administración de los Riesgos. México.

⁹ FRAGOSO, J.C. (2002). "Análisis y Administración de Riesgos Financieros". Exposición de la materia de Análisis de Riesgos, de la Especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa.

especulativos; puesto que los riesgos puros deben eliminarse de inmediato o por lo menos disminuir su consecuencia negativa. La estrategia a seguir a la hora de afrontarse a estos dos tipos de riesgos será diferente.

- Según el criterio de las principales funciones de una empresa.

El riesgo económico.- Tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de declinación de la situación financiera, de disminuir el valor de su capital, etc., dentro de este se encuentran los siguientes.

Los riesgos de mercado.- Son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta que produce la empresa, con inconvenientes de liquidez etc.

El riesgo legal.- Se presenta con la probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes o porque el contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción, o porque en un negocio internacional aparece una incoherencia normativa de los países involucrados.

El riesgo de crédito.- Se produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales.

El riesgo organizacional.- Es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del control interno, de las normativas del trabajo, etc.).

De carácter tecnológico.- Son los riesgos relacionados con la probabilidad de daños ambientales, averías, incendios, fallas de los equipos tecnológicos, etc.

Riesgo de liquidez o de financiación.- se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado y la voluntad de hacerlo.

- El riesgo también se puede clasificar como operacional según el Acuerdo de Capitales de Basilea II (Cárdenas)¹⁰, leyes o acuerdos de seguridad y salud en el trabajo.

El riesgo operacional se define como: “El riesgo de pérdida resultante por fallas en los procesos internos, humanos y de los sistemas o por eventos

¹⁰Altamirano C. F. 2006. Instituto de Auditores de Perú. Situado en: <http://www.iaiperu.org/down/revista012006.pdf>. (Revisado con fecha 25 de abril 2011).

externos. Esta definición incluye el riesgo legal, dejando por fuera los riesgos estratégico y el de reputación”.

Este tipo de riesgo consta de siete grandes categorías de eventos, los cuales son considerados como las principales causas de las pérdidas operacionales de las entidades financieras:

1. Fraude interno: son los actos que de forma intencionada buscan apropiarse indebidamente de activos de propiedad de la entidad, y que implican al menos a un empleado de la misma.
2. Fraude externo: son sucesos cometidos por personas ajenas a la entidad, que intentan apropiarse indebidamente de activos que son propiedad de la misma.
3. Prácticas de empleo, salud y seguridad en el trabajo: obedecen a actos que son inconsistentes con las leyes o acuerdos de seguridad y salud en el trabajo.
4. Prácticas con clientes, productos, y de negocio: son fallas no intencionales o negligentes que impiden satisfacer una obligación profesional con los clientes.
5. Daños en activos físicos: hacen referencia a pérdidas o daños en activos físicos de la entidad, originados por desastres naturales u otros sucesos.
6. Interrupción del negocio y fallas en los sistemas: obedecen a todas las interrupciones que se producen en el negocio por motivos tecnológicos y fallas en los sistemas.
7. Ejecución, entrega y gestión de los procesos: hacen referencia a las fallas en el procesamiento de las transacciones o en la gestión de los procesos.

- **Riesgos personales de la entidad.**

Según Lind¹¹, el riesgo personal, es la posibilidad de que un trabajador sufra determinado daño del trabajo. La magnitud de estos riesgos se expresa en función de la probabilidad de ocurrencia del evento y la gravedad de las posibles consecuencias teniendo en cuenta la exposición del riesgo, o sea la frecuencia con que el contador se expone en tiempo y espacio.

Es primordial establecer una prevención de riesgos personales y profesionales, que tome en cuenta todas aquellas condiciones de trabajo que puedan afectar

¹¹ Lind, N C.(1989) El riesgo en la sociedad tecnológica moderna. Mapfre Seguridad. Nro. 34. Segundo Trimestre. España-

a la salud y seguridad del trabajador. Cuando se habla de prevención, se refiere al conjunto de disposiciones o de medidas adoptadas o previstas para la mejora de las condiciones de trabajo con el fin de disminuir los riesgos laborales.

La prevención por su misma definición se realiza en los centros de trabajo y consiste tanto en la promoción de la prevención de riesgos mediante las correspondientes asistencias técnicas e informativas como en el control del cumplimiento de las normas que regulan el sistema de seguridad y salud laboral. Manso¹².

- **Riesgos de la entidad**

El consultor español Mauricio León Lefcovich, después de destacar que ser máxima autoridad ejecutiva de una entidad, significa correr riesgos calculados, describe los rasgos del riesgo de la entidad de la siguiente manera:

“Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales, optar sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una”.

Todo riesgo encierra, la posibilidad de lograr o no, cuanto mayor es la imposibilidad del logro de los objetivos, tanto mayor es el riesgo.

El riesgo de una entidad tiene su fundamento en el carácter probabilístico de la actividad, así como en la relativa incertidumbre situacional en que se desarrolla esta actividad, por lo que es fundamental determinar una base pronóstica con relación a lo deseado, cuya realización depende del juego de muchos factores internos e externos de la organización.

Según Herbert A. Simón, (2006)¹³ el riesgo de las entidades presupone tomar decisiones entre las posibles alternativas existentes y asumir sus consecuencias “alternativa satisfactoria”, en función a los objetivos previos.

Las diferentes clasificaciones que los autores dan a los riesgos son muy importantes y la emiten de acuerdo a la necesidad que cada entidad la tiene,

¹² Manso L. et al (1998). Seguridad y Salud en el Trabajo. Capital Humano Nro. 116, pág. 32 España.

¹³ Herbert Alexander Simon tiene una producción teórica envidiable en varios dominios. En el área de economía y de gestión hay dos obras suyas consideradas fundamentales: Administrative Behavior, publicada en 1947, y Models of Bounded Rationality (sobre el tema de la racionalidad limitada, que le dio celebridad), cuyos dos primeros volúmenes fueron escritos en 1982, después de haber sido laureado con el Premio Nobel de Economía. Situado en www.gestiopolis.com/gestion-de-innovacion-en-las-organizaciones-dos.htm

pero los más esenciales y a los que se les debe dar más énfasis y análisis son los riesgos especulativo y puro ya que estos emiten como resultados pérdidas o ganancias y pérdidas resultados que son de interés para la toma de decisiones y el progreso de la institución.

1.4 Efectos del Riesgo.

Probabilidad:

Puede expresarse en términos cuantitativos o cualitativos, depende de la información que permita conocer la materialización de un riesgo.

En términos cuantitativos. Se puede decir cuán posible es que ocurra un evento, y que el riesgo asociado se materialice (impacto),

En términos cualitativos. Se considera la posibilidad en función a los criterios de los especialistas sobre un tema en particular, podrá tener certeza absoluta, alta, media o baja, lo que la calificará como probable, poco probable, o no probable.

Para dar por valedera a una de las muchas probabilidades “cualitativas”, es importante considerar las justificaciones y fundamentaciones existentes.

Control:

Es un instrumento de gestión, compuesto por una cadena de acciones integradas a los procesos administrativos y operativos de las organizaciones, orientadas a minimizar la ocurrencia de los riesgos y/o de sus impactos, con el propósito de coadyuvar a que las operaciones se ejecuten con eficacia y eficiencia, en el marco de las disposiciones legales y normativas, y la información que generen las diferentes unidades, sea oportuna, pertinente, transparente y confiable.

Impacto:

Son las diferentes situaciones que pueden ocurrir si el riesgo se materializa. El impacto puede ser expresado en dinero, en cantidades de productos o servicios, de usuarios o proveedores, en programas, actividades u otros. Todo depende de las variables determinadas para medir el impacto. Por ejemplo; Si la Unidad de “migraciones” dependiente del Ministerio de Gobierno no dispone de “controles necesarios” y estrategias para valorar y gestionar los riesgos, un error en la emisión de pasaportes podría generar grandes problemas al país,

en sus relaciones internacionales, ya sea por migración de personas no identificadas o que se encuentran en procesos judiciales.

Factor de riesgo:

Son las causas de que ocurra algo desfavorable (riesgo) para la entidad. Son situaciones que de ocurrir podrían vulnerar las capacidades de las entidades para identificarlas y controlarlas, o si bien son identificadas probablemente no podrían ser controladas, generando la materialización del riesgo y por ende desviando la posibilidad del cumplimiento de los objetivos planteados.

Nivel del riesgo:

Las decisiones a tomar y las acciones a seguir para minimizar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y su impacto, estarán en función a su nivel, alto, medio o bajo. Por ejemplo; la rotación externa de personal clave, para una entidad podría ser un riesgo alto, puesto que le impide el logro de sus objetivos; para otra entidad, los constantes cambios en las disposiciones legales emitidas por el Poder Legislativo, es un riesgo medio, puesto que afectan al logro de sus objetivo, pero no los impide, y la injerencia política es un riesgo bajo para otra entidad.

Para este efecto, se sugiere considerar dos factores en la determinación del nivel del riesgo; su importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia.

Importancia relativa:

Ante la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, la entidad deberá analizar si de materializarse el mismo, no afectaría en nada al logro de los objetivos, afectaría a su consecución, o no sólo afectaría, sino que impediría su alcance.

Frecuencia de ocurrencia:

Es la probabilidad que ocurra un hecho que podría afectar el logro de los objetivos de la entidad, dada su ocurrencia, la entidad deberá tomar los recaudos necesarios para impedir su materialización o eliminar su impacto.

Es necesario que la entidad, en función a la disponibilidad de información y a su experiencia, determine si la frecuencia de ocurrencia de un riesgo es remota, posible o frecuente (probable), en este marco, determinará valores para su respectiva calificación.

Las decisiones y acciones a tomar para administrar los riesgos, depende de la combinación de los dos factores mencionados.

1.5 La gestión del riesgo empresarial.

La gestión de riesgos constituye las estrategias adecuadas de prevención y control incluido el diseño, proyección, investigación, organización, seguimiento revisión de las medidas de prevención para reducir al mínimo los riesgos y sus consecuencias. Estas deben corresponder a los resultados de la evaluación de los riesgos. El nivel de riesgo se puede minimizar aplicando estrategias de gestión o decidiendo no llevar adelante el procedimiento, método o proceso de trabajo aplicado. Mojena¹⁴.

La gestión de riesgos es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos. “La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”. Bodie¹⁵,

La gestión o administración de los riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales, y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo-efectividad. Juan López García¹⁶

La gestión o administración del riesgo empresarial ocupa un lugar importante en el sector empresarial cubano, ya que constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones que pudieran conllevar al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por las mismas.

La Administración del Riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso; la definición de un equipo de trabajo

¹⁴ Mojena E. (1997). Resolución 23/97. MTSS. Cuba

¹⁵ Bodie, Zwi y Robert. C. Merton (1999). Finanzas. Editorial Prentice Hall, México.

¹⁶ López, G., J. (2004), Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento de Control Interno y la Gestión.

responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento. (José Andrés Dorta Velásquez)¹⁷

Según el Dr. David Hillson¹⁸, No puede gestionarse un riesgo a menos que se identifique, y el propósito de la identificación de riesgos es identificar todos los riesgos conocibles. Hay un amplio rango de técnicas disponibles para identificar los riesgos, y las personas se preguntan a menudo cuál es la mejor.

La gestión de riesgos es un campo de gerencia que se encuentra en auge y progresiva profesionalización y puede considerarse un componente transversal para la gestión de otros factores relevantes como la calidad, la inteligencia estratégica o el cambio organizativo.

La gestión de riesgos también se enfrenta a dificultades de asignación de recursos. Esta es la idea del costo de oportunidad. Los recursos gastados en la gestión de riesgos podrían haber sido invertido en actividades más rentables. Una vez más, la gestión de riesgos ideal minimiza el gasto y maximiza la reducción de los efectos negativos de los riesgos.

Las empresas desarrollan su gestión cotidiana en un mundo cada vez más globalizado, en el cual los recursos humanos, económicos, financieros y medioambientales van en detrimento día a día, desplazándose en contextos denominados por la incertidumbre e inseguridad y a los cuales tendrán que adaptarse, con el primordial objetivo de subsistir.

La administración de riesgos empresarial es una respuesta al manejo inadecuado que emplea el enfoque del aislamiento de las exposiciones para administrar riesgos altamente interdependientes. A la disciplina de administración de riesgos empresarial también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales, por lo que se considera como un método más robusto de manejar los riesgos y las oportunidades, ya que es una mejor respuesta para esas exigencias de los negocios. La administración de riesgos empresarial fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas, este nuevo enfoque por el cual se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización. Este enfoque

¹⁷ Dorta Velásquez, José Andrés. La evaluación de los riesgos como componente básico del sistema de Control Interno. España, 2004.

¹⁸Hillson; D. 2005 .Entendiendo y Gestionando la Actitud ante el Riesgo. Situado en: <http://www.risk-attitude.com/spanish.pdf>. (Revisado con fecha 16 de mayo de 2011).

es un gran avance en el pensamiento empresarial, ya que pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo, con un tratamiento maduro y la evolución de la profesión de la administración de riesgos, ya que se establece un manejo estructurado y disciplinado hacia los riesgos. Al tratar de entender las interdependencias entre los riesgos, como se materializa el riesgo en un área de la empresa y como puede incrementarse el impacto de los riesgos en otra área de la organización. Por consecuencia esto también considera como la acción de mitigar el riesgo puede dirigirse a abarcar múltiples sectores de los negocios.

El riesgo debe estar siempre en constante gestión para poder enfrentar las adversidades que se presenten y poder encontrar las mejores estrategias o técnicas de dar solución a esos riesgos inesperados.

La gestión de los riesgos es necesaria e imprescindible, "todo el tiempo". Todas las decisiones involucran minimizar, reducir o eliminar el riesgo, ya sea decisiones que se toman en las operaciones diarias o las decisiones acerca de políticas importantes, estrategias o nuevos proyectos. Dentro de este contexto, muchas veces debemos tomar decisiones de forma muy rápida y a menudo basadas en la intuición, pero es muy importante pensar acerca de los riesgos que esto pudiese involucrar.

No debemos olvidar, que la Gestión de Riesgos debe ocurrir durante todo el desarrollo e implementación de una política, programa o proyecto.

Actividades de la gestión de riesgos:

La gestión continua de los riesgos permite:

- ✓ Aumentar su eficiencia.
- ✓ Evaluar continuamente lo que pueda ir mal.
- ✓ Determinar qué riesgos son importantes.
- ✓ Implementar estrategias para resolverlos.
- ✓ Asegurar la eficacia de las estrategias.

Es de vital importancia que tiene en estos tiempos para las empresas la Gestión de Riesgos y a la vez saber el porqué del auge y el surgimiento de esta gestión. Todo esto para obtener un proceso adecuado para la empresa, esto quiere decir reducción de los niveles de riesgo existentes para la entidad.

Es importante gestionar los riesgos por cuanto permite evitar hechos novedosos que interrumpen el buen desenvolvimiento administrativo de la entidad.

Es necesario impulsar a los constantes cambios ya sean internos o externos para anticipar los riesgos que pueden ocurrir, es por ello que las entidades no solo deben estar preparadas para estos cambios rápidos y oportunos sino para anticipar los riesgos que podrían generar si ocurrieran y no fuesen administrados adecuadamente pudiendo generar un caos en la organización. Para ello la gestión integrada de los riesgos debe ser efectiva, sistemática y continua.

La Gestión de Riesgos puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- ✓ Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos;
- ✓ Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Organización;
- ✓ Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- ✓ Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- ✓ Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan;
- ✓ Menos sorpresas y crisis;
- ✓ Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;
- ✓ Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados;
- ✓ Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas;
- ✓ Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

1.3.1 Objetivos de la gestión de riesgos.

- ✓ Reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, organización).

- ✓ Identificar, controlar y eliminar las fuentes de riesgo antes de que empiecen a afectar al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En conclusión el objetivo de la gestión de riesgos es controlar y vigilar cada una de las actividades desarrolladas en la institución y así disminuir los problemas que existen en ella.

1.3.2 Identificación de riesgos.

Según Félix Gonzalo Alonzo¹⁹ la identificación de los riesgos es la creación de un “inventario de riesgos” que amenazan a la empresa, midiendo sus posibles consecuencias.

Para identificar un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no. (Toledano)²⁰.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. (Arce)²¹.

Para la Federation of European Risk Management Associations (FERMA) la identificación de los riesgos se propone identificar la exposición de una empresa a la incertidumbre. Hay que enfocar la identificación de riesgos de forma metódica para asegurarse de que se han identificado todas las actividades importantes de la organización y que se han definido todos los riesgos que implican dichas actividades. La volatilidad relacionada con estas actividades debe ser identificada y categorizada.

Las herramientas más utilizadas para desarrollar la actividad de identificación de riesgos según del Toro y Col²², son los cuestionarios, organigramas, diagramas de flujos, inspecciones, entrevistas, y otros.

¹⁹ Ibídem 2.

²⁰ Toledano. 2003. Metodología para desarrollar riesgos empresariales. Situado en <http://www.contraloria.cu/.../procedimientodeidentificacióndelosriesgosdecontrolinterno.pdf> (Revisado con fecha: 15 de mayo de 2011)

²¹ Arce, M. (2005) Procedimiento de identificación de los riesgos de control interno. Situado en <http://www.contraloria.cu/.../procedimientodeidentificacióndelosriesgosdecontrolinterno.pdf>. (Revisado con fecha: 10 de mayo de 2011.)

²² **Toro y Col** (2005). La evaluación de riesgo. Situado en <http://www.monografias.com/.../riesgos-empresariales/riesgos-empresariales2.shtml> -. (Revisado con fecha 15 de mayo de 2011)

Modelos de Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos es un proceso lógico y sistemático que puede ser utilizado cuando se toman decisiones para mejorar la efectividad y eficiencia.

Cuando gestionamos el riesgo, tratamos de identificar y estar preparados para lo que puede suceder, se trata de tomar acciones destinadas a eludir y reducir la exposición a los costos u otros efectos de aquellos eventos que ocurran, en lugar de reaccionar después de que un evento ya ha ocurrido e incurrir en los costos que implican recuperar una situación.

Los encargados de gestionar el riesgo deben estar preparados para revisar y cuestionar las formas tradicionales de administrar con el fin de determinar si existen nuevos enfoques u oportunidades que son válidas de utilizar. En algunas situaciones el decidir no tomar una cierta oportunidad o no introducir nuevos enfoques es tomar el riesgo más grande de todos.

En este tipo de situaciones el gestionar el riesgo, se trata igualmente de identificar y tomar oportunidades destinadas a mejorar el rendimiento como así mismo tomar ciertas acciones destinadas a eludir o reducir las posibilidades de que ocurra algo malo.

Al gestionar el riesgo el encargado necesita encontrar un equilibrio entre los costos y los beneficios. Reconocer que para todos los propósitos prácticos un medio ambiente libre de riesgo es imposible, además de poco económico. Se necesita definir claramente qué nivel de riesgo es el aceptable.

En algunos casos las medidas tendientes a eludir o reducir los riesgos y los errores en un nivel aceptable pueden ser altos y las medidas no proporcionan los suficientes beneficios.

En otros casos la naturaleza del riesgo puede garantizar medidas preventivas muy costosas porque el nivel de riesgo que es aceptable es nulo o extremadamente bajo.

El ahorrar dinero para la entidad, mediante procedimientos modernos es importante y conduce a una utilización más efectiva de los recursos, no obstante, el objetivo principal no es reducir los costos sino que lograr los objetivos de una manera efectiva y eficiente.

1.6 Enfoques metodológicos para la gestión del riesgo empresarial.

Entre los expertos en la materia de administración de riesgos no hay unanimidad en la segmentación del proceso, aparece definido en diferentes fases, pero si existe coincidencia en los aspectos claves de dicho proceso que abarca una fase predominantemente cognoscitiva que podría denominarse fase del estudio, otra de carácter práctico, la fase de la implementación y la tercera la fase de control y la comunicación. En la primera se realizan: la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos. En la segunda se implementa el plan de la respuesta a los riesgos. La tercera fase está formada por las actividades de monitoreo, control y comunicación. (Koprinarov,2005)²³.

Especialistas como DMR-Consulting (2005) proponen un método llamado Administración del Riesgo Operacional (ARO), cuyo objetivo principal es operativizar una metodología de trabajo, incorporando los indicadores necesarios. Además propone:

- ✓ Identificar el riesgo, clasificar e incorporar en la base de datos.
- ✓ Buscar causas.
- ✓ Proponer medidas de cambio con base en la gestión de procesos.
- ✓ Realizar seguimiento.

Como sucede con la mayoría de los sistemas o metodologías para la organización de una actividad, dígame sistemas de gestión de la calidad, sistemas de APPCC, metodología para la mejora continua, entre otros, donde existen regulaciones, normas u otras disposiciones generales que establecen las pautas más importantes e imposibles de obviar, cada entidad debe establecer sus propios sistemas y métodos como “trajes a la medida” identificando y teniendo en cuenta sus características propias.

La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. Por tanto en los marcos del análisis y evaluación del mismo se debe identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y

²³ Ibídem 6.

comunicar los riesgos asociados a una actividad, o proceso, que según Arce²⁴ permita a las organizaciones minimizar pérdidas

²⁴ **Ibídem 18.**

CAPÍTULO 2. Evaluación de los riesgos del proceso económico en la Universidad de Granma.

2.1 Fundamentación del procedimiento metodológico utilizado para la evaluación de riesgos en la gestión económica.

Como se expuso en el primer capítulo, para llevar a cabo una gestión consciente del riesgo se deben manejar una serie de elementos de forma integrada para lo cual en esta investigación se tiene en cuenta un procedimiento metodológico, es válido aclarar que existen muchos procedimientos y técnicas para llevar a cabo la gestión del riesgo empresarial, pero por lo general la gestión de riesgos es un término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Teniendo en cuenta el análisis de diferentes metodologías sobre la gestión del riesgo la autora de esta investigación determinó que debe ser desarrollada en el marco del siguiente esquema:

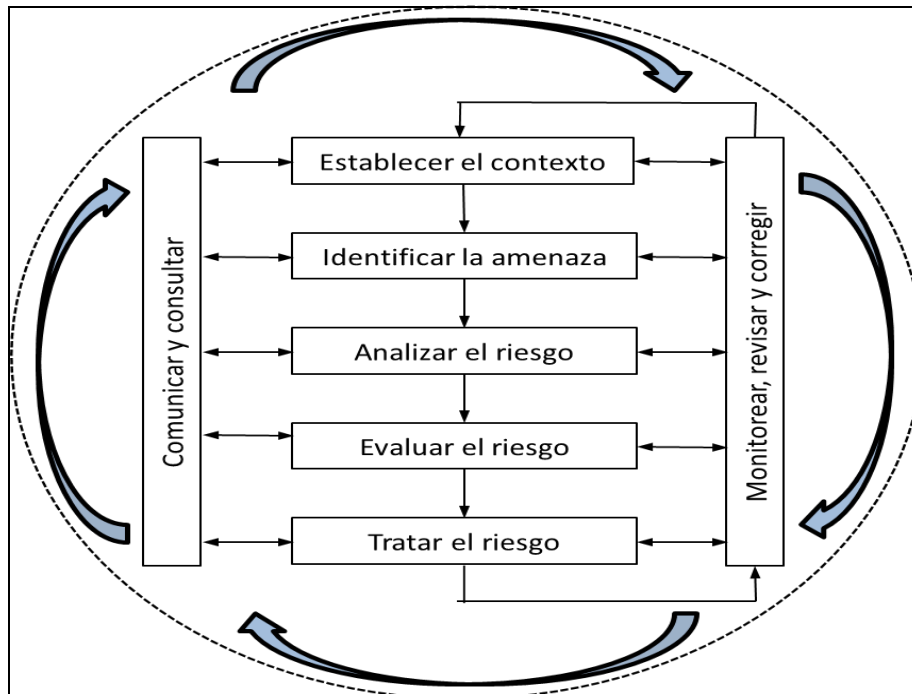


Figura 2.1 Proceso de administración de riesgo. Fuente: *Elaboración propia.*

Un paso previo y de suma importancia al desarrollo de las etapas antes expuestas lo constituye la definición de las personas que se encargarán de gestionar el riesgo en el proceso o área seleccionada. A tales efectos se

sugiere la aplicación del método de “Trabajo en Equipo”, que tiene el propósito de identificar de manera eficaz los riesgos, analizarlos en equipo, evaluarlos en función a la experiencia de los especialistas y proponer las acciones correctivas o preventivas más apropiadas.

El equipo de trabajo, en el área económica, debe estar integrado por los especialistas responsables de la operatividad del proceso económico. **(Ver anexo 1)**

Para la aplicación de los procedimientos que se deben utilizar en el análisis y evaluación de los riesgos el equipo de trabajo debe tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Que exista la política de la entidad de efectuar la evaluación periódica de los riesgos económicos potenciales. Al inicio de cada gestión, el equipo de trabajo debe ser responsable de programar en coordinación con el consejo de dirección, la evaluación de los riesgos internos. No necesariamente existe el riesgo, pero no está libre de darse.
- La máxima autoridad ejecutiva, al advertir que el incumplimiento u obstaculización de los objetivos económicos, se debe a deficiencias en los procedimientos internos, instruirá el inicio del equipo de trabajo para efectuar la auto evaluación de un tema u objeto específico.
- El responsable del área económica, define en la identificación los probables “problemas”, y define su auto evaluación.
- Los especialistas que conforman el equipo de trabajo deben tener una participación voluntaria.

En la primera reunión de trabajo en equipo, se deben explicar las condiciones de su desarrollo, se debe hacer conocer a los participantes, que todo procedimiento debe tener un objetivo específico, y debe establecer actividades de control orientadas a coadyuvar el logro de dicho objetivo, en el marco de las siguientes categorías:

- Las operaciones sean efectuadas con eficacia y eficiencia,
- Las operaciones se ejecuten en el marco de las disposiciones legales y normativas.
- La información que generen las operaciones ejecutadas, sea oportuna y confiable.

Asimismo, se debe explicar que en el proceso de identificación, análisis y valoración de los riesgos, todas sus observaciones y sugerencias al proceso en cuestión, deben estar orientadas al cumplimiento de los siguientes **objetivos críticos de control**, en el marco de las categorías señaladas:

a) Autorización

El proceso o procedimiento analizado, por si mismo debe permitir identificar la existencia de instancias de autorización en las actividades clave o críticas; como por ejemplo; deben determinar responsables y momentos de autorizar el inicio y ejecución del proceso, responsables de la emisión de informes, de documentos u otros.

b) Exactitud

El proceso o procedimiento debe determinar actividades de control adecuadas y oportunas, orientadas a dar seguridad razonable, respecto a que su ejecución responde exactamente a lo establecido. Asimismo, debe incluir las instrucciones necesarias que eviten discrecionalidad o interpretaciones subjetivas.

c) Integridad

Existe una línea muy fina entre este objetivo crítico de control y el de exactitud, puesto que está orientado a cerciorarse que todos los procedimientos deben ser cumplidos en su integridad. Sin embargo, su propósito va mas allá, en el sentido a que se refiere a que, toda operación o actividad autorizada debe ser ejecutada en su integridad, o toda actividad ejecutada debe ser autorizada en su integridad, también podría considerarse que, toda actividad desarrollada deben contar en su integridad con la documentación de sustento, etc.

d) Oportunidad

El procedimiento debe permitir que la ejecución de una actividad sea en un tiempo igual o inferior al establecido formalmente. La utilización de tiempos en exceso implica ineficiencias en el desarrollo de las operaciones o deficiente planificación.

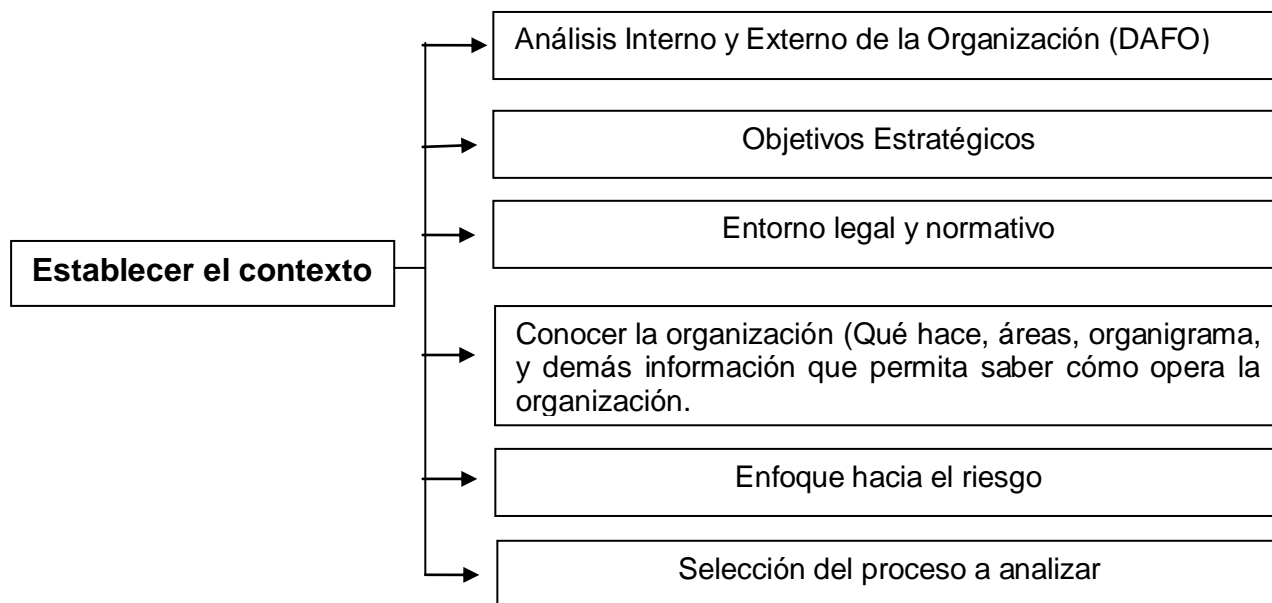
e) Salvaguarda

El proceso o procedimiento debe prever políticas de “custodia y seguridad” de la documentación o bienes generados o utilizados para su desarrollo. Esto implica determinar restricciones de acceso, identificar responsables de custodia, establecer medios de protección o seguridad física.

2.2 Desarrollo de las etapas para la evaluación del riesgo en el proceso económico.

2.2.1 Establecer el contexto

Para establecer el contexto es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:



Contexto analizado: Universidad de Granma

MISIÓN

La Universidad de Granma contribuye al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia, respondiendo a las necesidades surgidas de la Batalla de Ideas y Programas de la Revolución, a través de la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, promoviendo y desarrollando la ciencia, la innovación tecnológica y la cultura, apoyados en un clima participativo y de compromiso con la Patria.

VISIÓN

Se alcanzan resultados cualitativamente superiores en la formación de una cultura general integral, haciendo énfasis en la labor político ideológico, la formación de valores y en la preparación para la defensa de los estudiantes, profesores y trabajadores de la Sede Central y de las SUM y su influencia en la sociedad.

Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de cursos, comprobables a través del sistema de evaluación y acreditación de las carreras.

Se perfecciona la integración con los organismos, organizaciones e instituciones en cada territorio.

Se satisfacen las necesidades de infraestructura de las SUM, las que cuentan con un claustro preparado y cultura organizacional que se refleja en la calidad de la formación.

Se incrementa gradualmente el por ciento de Doctores en Ciencias en el claustro.

La Educación de Posgrado, satisface las necesidades de formación continua y especializada de los profesionales agropecuarios de las provincias orientales, de las ciencias económicas, técnicas y humanísticas de los profesionales del territorio.

Se ha potenciado cuantitativa y cualitativamente la labor de capacitación de los directivos del territorio y sus reservas, así como el trabajo de asesoría y control al cumplimiento de la estrategia nacional aprobada a esos fines y a la introducción de las técnicas avanzadas de dirección en los órganos de gobierno, organismo y entidades de la provincia haciendo uso de las tecnologías de las comunicaciones lo que ha contribuido a elevar el prestigio de la UDG por el impacto de estas tareas en el desarrollo del territorio.

Se reconoce el papel de la Universidad en el incremento de la cultura general integral de la sociedad a través de proyectos que aseguran la formación sociocultural, la calidad de vida y que prevengan los flagelos de la corrupción, las drogas y las ilegalidades.

Se generan y transfieren resultados de la Ciencia y la Técnica vinculados a las prioridades locales, regionales y del país, con superior impacto económico, social y ambiental en el desarrollo del territorio.

La gestión de la Ciencia permite su visualización internacional con elevada cultura de la propiedad intelectual y alto nivel de integración.

El nivel de liderazgo caracteriza el estilo de dirección de los cuadros.

Se brindan servicios de calidad sustentados en la cultura del detalle con una sólida gestión económica – financiera y su eficiente uso y control.

Se logra la Condición de Vanguardia Nacional como resultado de la efectividad de la labor educativa y Político-ideológica en todas las esferas de trabajo de la Universidad.

Se logra la dimensión internacional y su integración a las funciones sustantivas de la educación superior y la cooperación internacional orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, a la integración con América Latina y el Caribe, a promover las relaciones de solidaridad hacia Cuba y la visibilidad y reconocimiento de la educación superior cubana.

Se logra una infraestructura que garantiza que todos los campus universitarios estén conectados a la sede central y entre sí, lográndose el acceso a todos los servicios que ofrece la red universitaria a una velocidad no inferior a la mínima establecida.

Se transforman los procesos sustantivos mediante la virtualización, el trabajo colaborativo en red y la aplicación intensiva de las Tecnologías de la Informatización y las Comunicaciones en la formación de los recursos humanos.

Se logra el perfeccionamiento continuo de la Organización y el funcionamiento integrado interno y externo, potenciando el trabajo en redes.

Se visualiza el conocimiento y reconocimiento social sobre la obra de la revolución en materia de educación superior, a través del desempeño de la labor de la UDG y su participación en los Programas de la Revolución, proyectando una imagen renovada de nuestra Universidad mediante la consolidación de rasgos de identidad.

OBJETO SOCIAL:

- Llevar a cabo la formación integral de los estudiantes universitarios en las ramas de las ciencias técnicas, agropecuarias, económicas, sociales, humanísticas, Exactas y Naturales y de la Cultura Física.

- Llevar a cabo la formación académica de postgrado y de superación continua de los profesionales universitarios.
- Desarrollar la investigación científica como elemento consustancial de educación superior, en coordinación con el ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.
- Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora del Centro en la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria.
- Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en coordinación con los Organismos de Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el Gobierno.
- Realizar la comercialización mayorista de equipos, productos y subproductos como resultado de las investigaciones realizadas en moneda nacional.
- Brindar servicios de impresión de libros, folletos, materiales, grabaciones en discos compactos y reproducciones de libros, todo ello de temas educacionales, en moneda nacional.
- Prestar servicios de instalaciones de redes electrónicas en moneda nacional.
- Brindar servicios científicos técnicos asociados a las ciencias específicas en moneda nacional.
- Ofrecer servicios educacionales, seminarios, conferencias, consultorías y prácticas asociadas a la actividad académica y/o investigativa en moneda nacional.
- Brindar servicios bibliotecarios, de fotocopias, de correo electrónico, edición, reproducción, impresión y mecanografía e interpretación de artículos, materiales y libros elaborados y editados como resultado de la actividad científica en moneda nacional a personas naturales cubanas y en divisas a personas naturales extranjeras.
- Llevar a cabo actividades de turismo científico circunscrito a los servicios científicos técnicos especializados que brinda, en moneda libremente convertible a través de la Agencia de Viajes Especializados UNIVERSITUR S. A.

- Brindar los servicios de museos especializados y excursiones científicas en moneda nacional.
- Efectuar la matrícula de cursos por pregrado compensado en carreras autorizadas, Postgrado, Maestría y Doctorados y por otros cursos especializados y la cuota de inscripción a eventos a extranjeros y a la comunidad cubana en el exterior en divisas.
- Organizar eventos en Cuba en temas educacionales y científico técnicos en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación de personal en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista proyectos y diseños asociados a las actividades de educación superior en moneda nacional.
- Realizar la comercialización mayorista de medios técnicos de enseñanza en moneda nacional.
- Prestar servicios profesionales en las actividades autorizadas al Ministerio de Educación Superior, en las ramas del conocimiento que desarrollan los Centros de Educación Superior en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista software y productos informáticos, elaborados en los Centros de Educación Superior en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista alimentos ligeros en cafeterías móviles, asociadas a las actividades académicas y eventos, en moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos en cafeterías a trabajadores y estudiantes en moneda nacional.
- Ofrecer servicio de comedor obrero a estudiantes y trabajadores en moneda nacional.
- Prestar servicios recreativos y personales a trabajadores y estudiantes, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista revistas científico técnicas editadas por las Universidades, en moneda nacional.

Desde su fundación hasta la actualidad han transcurrido 31 años en los que se han experimentado cambios necesarios en pos del desarrollo económico y social del país y la región, carreras como Economía Agropecuaria, Construcción de Maquinaria, Sanidad Vegetal e Ingeniería Pecuaria fueron

desapareciendo poco a poco, como parte del proceso llevado a cabo con vistas a eliminar las carreras de perfil estrecho.

Así mismo, en el devenir histórico de esta institución fueron abiertas las carreras de Contabilidad y Finanzas, Mecanización Agropecuaria, Estudios Socioculturales, Ingeniería Forestal, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Mecánica, Informática, Economía y Derecho, en unión de Agronomía y Veterinaria para un total de 12 especialidades que conforman la actual estructura de carreras de la Universidad de Granma, también se ofrece el curso de Preparatoria de Español que comprende a los estudiantes extranjeros que cursarán sus estudios universitarios en nuestro país.

Además, se han creado las Sedes Universitarias Municipales con el objetivo de dar respuesta a la continuidad de estudio a los jóvenes en la Educación Superior. Están ubicadas en las cabeceras de los trece municipios de la provincia y en cuatro bateyes azucareros para un total de 13 sedes y 4 subsedes universitarias, dándole respuesta a 3 programas de la Revolución:

- Los Trabajadores Sociales.
- Álvaro Reinoso.
- Curso de Superación Integral para Jóvenes.

Es por ello que la Universidad cuenta con un **matriz DAFO** bien definida que a continuación se expone:

FORTALEZAS:

- F.1. Alta preparación político-ideológica de los recursos humanos y su compromiso con la Revolución.
- F.2. Integración de la Universidad con el entorno.
- F.3. Estar listos para la Defensa en la Tercera Etapa.
- F.4. Existencia de un claustro impulsor de los procesos de la Nueva Universidad.
- F.5. Incondicionalidad del estudiantado para dar respuestas a las misiones que se les asignan.
- F.6. Carácter multidisciplinario de los saberes del claustro.

DEBILIDADES:

- D.1. Insuficiente número de doctores en el claustro
- D.2. Insuficiente financiamiento en CUC para todos los procesos sustantivos.
- D.3. Insuficiente infraestructura en las SUM para el desarrollo de todos los procesos sustantivos
- D.4. La existencia de estructuras y plantillas tradicionales en las áreas de servicios que obstaculizan el desarrollo de la nueva universidad.
- D.5. Insuficiente preparación para enfrentar los retos de la nueva universidad.
- D.6. Alto grado de deterioro de la base material con énfasis en el parque de transporte y maquinaria agrícola.

OPORTUNIDADES:

- O.1. Batalla de Ideas y Programas de la Revolución.
- O.2. Universalización de la educación superior.
- O.3. Reconocimiento de la universidad en el territorio.
- O.4. Necesidad de capacitación y/o superación de los recursos humanos del territorio.
- O.5. Desarrollo socioeconómico alcanzado por la provincia de Granma.
- O.6. Informatización de la sociedad.

AMENAZAS:

- A.1. Manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplina social.
- A.2. Recrudescimiento del bloqueo, lucha ideológica y crisis económica internacional.
- A.3. Insuficiente capacidad de respuesta de organismos y entidades del territorio.
- A.4. Ofertas más atractivas de empleo en otros sectores para los profesores.
- A.5. Incremento de las oportunidades de contratación de los profesionales.

Estructura de la Universidad de Granma

Rectoría

- Oficina del Rector
- Secretaría General
- Dirección de Recursos Humanos

Vice-Rectorías

Formación del Profesional

- Dirección Docente Metodológica
- Dirección de Educación a Distancia
- Departamento de Preparación para la Defensa

Atención a los Programas de la Revolución

- Universalización de la Enseñanza
- Escuela Provincial de Trabajadores Sociales
- Departamento de Protección Física

Económica y de Administración

- Dirección Económica
- Dirección de Servicios
- Departamento de Mantenimiento
- Departamento de Inversiones
- Departamento de Transporte
- Departamento de Aseguramiento Técnico Material

Investigaciones Científicas y Educación de Postgrado

- Dirección de Información Científico Técnica (Biblioteca)
- Oficina de Transferencia de Resultados de la Tecnología -(OTT)
- Dirección de Postgrados
- Comisión de Grados Científicos

Enfoque hacia el riesgo.

Se trabaja con un enfoque proactivo que permita anteponer a la ocurrencia de esos riesgos, minimizando la probabilidad de ocurrencia de ellos, existe en la Universidad de Granma una comisión donde se hace un análisis periódico de los riesgos que potencialmente hayan ocurrido o de los que puedan ocurrir y en correspondencia existe una actualización dinámica de ese plan de riesgo. Todo este proceso se apoya en el cumplimiento de las resoluciones establecidas a tales efectos.

Proceso a analizar: Dirección Económica

2.2.2 Identificación de los riesgos del proceso.

Presupone, realizar una exploración, para verificar si hay señales de cambios en la estructura económica y tendencias negativas que podrían exponer a la entidad a riesgos.

Los participantes del Equipo de Trabajo deberán identificar los riesgos a los que se expone el proceso analizado, en función a sus objetivos. En esta etapa solo se identifica si los riesgos internos expuestos, afectan a el o a los objetivos del proceso, no se efectúa ningún análisis en plenaria, solo se limita a lanzar ideas sobre las deficiencias posibles, no se elimina ninguna idea, ni se le cuestiona.

A continuación se relaciona el resultado del proceso de identificación de los riesgos en el proceso objeto de estudio, realizada por el equipo de trabajo antes expuesto. La base informativa utilizada fue el informe de la última auditoría realizada al área, con fecha marzo 2010, además de entrevistas realizadas. **(Ver anexo 2)**

Proceso identificado: Dirección Económica

Objetivo del proceso: Realizar el registro y control de las operaciones contables y financieras, en función del presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal.

| RIESGOS IDENTIFICADOS |
|---|
| 1. Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente. |
| 2. Se destinan recursos para actividades que no les corresponde. |
| 3. Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los informes Contables y Financieros. |
| 4. No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos. |
| 5. No existe un sistema para la gestión económica financiera en las Unidades Organizativas de Base. |
| 6. No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica Financiera, del Área |
| 7. Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos. |
| 8. No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el período establecido. |
| 9. En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nómina de estipendio estudiantil. |
| 10. Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso de transporte. |

Justificación de los riesgos más significativos del Proceso analizado.

Los riesgos identificados salen de la esencia básica de la actividad del Área Económica los cuales están vinculados con los objetivos de la misma.

Estos riesgos son hechos potenciales en los que existe una alta probabilidad de que ocurra un evento y llegue a materializarse por la repercusión o influencia de ocurrencia real del impacto en el incumplimiento de los objetivos.

La ocurrencia de cualquiera de estos riesgos identificados tiene una referencia negativa y ante una auditoria se calificaría deficientemente.

Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente.

- La Universidad realiza muchas actividades, que no se encuentran incluidas dentro del presupuesto, por lo que para el desarrollo de estas actividades no se destina recursos, por lo que en estos casos no se

realizan los pagos y gastos para lo que realmente se aprobó el presupuesto.

Se destinan recursos para actividades que no les corresponde.

- Su causa es netamente material es decir utilizar materiales destinados para determinada actividad para los que no han sido comprados. En determinadas ocasiones por ejemplo determinados activos fijos y recursos de oficina no son utilizados para la actividad asignada.

Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los informes Contables y Financieros.

- No existen documentos de respaldo en los que se constate los gastos que realmente se realizan, los cuales deben registrarse en el momento de la contabilidad, ya que esta debe ser confiable por lo que debe existir esa confiabilidad en el proceso de registro y control.

No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos.

- Actualmente existen constantes cambios en el modelo económico derivado de las transformaciones actuales de la economía en Cuba, por lo que las actualizaciones a estos manuales que están estructurados no van acorde a mencionados cambios del modelo.

No existe un sistema para la gestión económica financiera en las Unidades Organizativas de Base.

- La Universidad como Organismo Central, también cuenta con otras instalaciones en su estructura (Unidades Docentes), sin embargo es en la Universidad donde se registran y controlan todas las operaciones de estas unidades, cuestión esta que provoca la falta de confiabilidad de la información, por otro lado puede suceder que no exista correspondencia entre la información brindada por los administradores de estas áreas y la realidad de los sucesos económicos financieros en cuestión.

No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica Financiera, del Área.

- Este riesgo se origina por los constantes cambios que se da en los modelos económicos, y la documentación que fundamenta este modelo no se actualiza a tiempo.

Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos.

- En la revisión de los Anticipos de Gastos de Viaje, se comprobó la liquidación fuera de fecha del Anticipo No. 669 por un importe de 144.00 CUC, el mismo fue reintegrado en el mes de enero.

No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el período establecido.

- En el período analizado se realizaron ventas por materiales de oficina por un importe de \$323.33, según las facturas emitidas a la Empresa Mecánica Bayamo (EMBA). En la revisión del expediente se verificaron conciliaciones fuera de la fecha establecida. Al cierre de la auditoria se realizó una nueva conciliación donde el cliente reconoce la deuda.

En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nómina de estipendio estudiantil.

- En las nóminas de Estipendio Estudiantil se detectó un pago indebido en la Facultad de Ingeniería ascendente a \$550.00, este hallazgo no es imputable al área al no recibir la información de la Secretaría Docente en tiempo y forma.

Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso de transporte.

- En la revisión del contrato No. 14 con base de transporte, no se detalla el tipo de combustible a entregar, ni la cantidad. La fecha de vencimiento del mismo no se detalla con claridad.

2.2.3 Análisis de los riesgos del proceso.

El análisis de los riesgos es el proceso cognoscitivo en el cual se elabora el perfil de cada uno de los riesgos, después se examinan sus correlaciones y la frecuencia de su aparición. **(Ver anexo 3)**. Es importante tener en cuenta que mientras el impacto de un solo evento podría ser mínimo, una secuencia de eventos puede amplificar su significación. Aquí se sitúa la tarea de establecer las posibles alternativas, de elaborar escenarios del desenvolvimiento de las alternativas y alinearlos con los objetivos de la entidad.

Cada uno de los riesgos identificados y que afectan al menos a uno de los objetivos del proceso, son analizados en plenaria, considerando los siguientes criterios:

- Se identifica su relación con uno o más objetivo crítico de control,
- Se relacionan con una o más de las categorías de objetivos establecidas,
- Se ubica la existencia de actividades de control relacionadas,
- Se analiza la validez de dichas actividades de control,
- Aquellos riesgos que no dispongan de actividades de control, serán considerados “riesgos residuales”.

| Objetivo de la entidad Objetivos Críticos de Control | Eficiencia y eficacia de las operaciones | Cumplimiento de Leyes y Normas | Confiabilidad de la Información | Actividades de Control | Responsable del proceso |
|--|---|---------------------------------------|--|-------------------------------|---|
| Exactitud Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente. | | X | X | NO | Financista y Dirección de A.T. M. (Abastecimiento Técnico Material). |
| Se destinan recursos para actividades que no les corresponde. | | X | X | NO | Dirección de A. T. M. |
| No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos. | X | X | X | NO | Administradores de Facultades y Filiales. |
| En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nómina de estipendio estudiantil. | | X | | NO | Dirección Económica, de A. T. M., Transportes, Facultades, Filiales y Vice rectorías. |
| Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso de transporte. | | X | X | NO | Unidades Organizativas de Base: Facultades, Filiales y Vice rectorías. |
| Integridad Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los informes Contables y Financieros. | | X | X | NO | Director Económico. |
| No existe un sistema para la gestión económica financiera en las Unidades Organizativas de Base. | X | | | NO | Filiales y Facultades. |
| No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica Financiera, del Área | | X | | NO | Director Económico. |
| Oportunidad Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos. | X | X | X | NO | Director Económico. |
| No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el período establecido. | X | X | X | NO | Director de Transporte. |

En esta etapa, no se elimina ningún riesgo analizado ni se opina sobre su importancia y frecuencia, se elabora una matriz de riesgos. Se debe relacionar cada riesgo identificado con cada objetivo crítico de control y posteriormente se marca con una **X** donde existan deficiencias respecto a los objetivos de la entidad.

Análisis de los riesgos en el proceso objeto de estudio.

Proceso identificado: Dirección Económica

Objetivo del proceso: Realizar el registro y control de las operaciones contables y financieras, en función del presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal.

Los resultados fundamentales derivados del proceso de análisis de los riesgos reflejan lo siguiente:

- Se relacionaron 5 riesgos con el objetivo crítico de control **Exactitud**, lo que implica que la organización tiene dificultades para determinar actividades de control adecuadas y oportunas, orientadas a dar seguridad razonable, respecto a que su ejecución responde exactamente a lo establecido.
- Se relacionaron 3 riesgos con el objetivo crítico de control **Integridad**, lo que implica que en la organización los procedimientos no son cumplidos en su integridad, es decir, las operaciones o actividades autorizadas no son ejecutadas en su integridad, además de existir dificultades con la documentación de sustento.
- Se relacionaron 2 riesgos con el objetivo crítico de control **oportunidad**, lo que manifiesta ineficiencias en el desarrollo de las operaciones o deficiente planificación.

Por otra parte del total de los riesgos existen 4 riesgos que afectan la eficiencia y la eficacia en las operaciones, 9 relacionados con el cumplimiento de las leyes y normas establecidas, y 7 relacionados con la confiabilidad de la información.

2.2.4 Evaluación de los riesgos del proceso.

Está orientada a medir el nivel de los probables daños y el costo de las medidas para evitarlos o disminuirlos; examinar las capacidades y los recursos de que dispone la entidad para afrontar los riesgos identificados, sistematizados y evaluados; y diseñar el programa de la implementación de los instrumentos y las medidas para afrontar las amenazas, así como preparar el plan de contingencia.

En esta etapa corresponde determinar el nivel del riesgo. Las calificaciones a otorgar respecto a la importancia y frecuencia del riesgo estarán en función a la experiencia pasada y a las perspectivas futuras existentes. El nivel de riesgo

debe calcularse para todos los riesgos identificados y analizados, incluso para los riesgos residuales, aspecto que mostrará si estos son aceptables o no.

En esta etapa se debe proceder de la misma forma reflejándose el objetivo del proceso, posteriormente se deben de llenar dos tablas que se muestran a continuación, una va a expresar el impacto del riesgo materializado y la otra la frecuencia de ocurrencia, pero para otorgarle el significado y valor a cada una, se tienen que realizar de inmediato para que exista una relación entre ellas, puesto que estas indicaran el nivel del riesgo.

Además es necesario agregar que existe una correlación entre estas tablas mediante una tabla que expresa el rango de los riesgos, así como la calificación de los mismos.

| Impacto Riesgo Materializado | Significado | Valor |
|---|--------------------|-------|
| Materialización del riesgo: no afecta el logro del objetivo de gestión de la entidad. | Poco Significativo | 1 |
| Materialización del riesgo: afecta pero no impide el logro del objetivo de la entidad. | Significativo | 2 |
| Materialización del riesgo: impide el logro del objetivo de gestión de la entidad. | Muy Significativo | 3 |

Evaluación del impacto en el área objeto de estudio

Proceso identificado: Dirección Económica

Objetivo del proceso: Realizar el registro y control de las operaciones contables y financieras, en función del presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal.

| Impacto Riesgo Materializado | Significado | Valor |
|---|-------------------|-------|
| Exactitud Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente. | Muy significativo | 3 |
| Se destinan recursos para actividades que no les corresponde. | Muy significativo | 3 |
| No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos. | Significativo | 2 |
| En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nómina de estipendio estudiantil. | Significativo | 2 |

| | | |
|--|--------------------|---|
| Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso de transporte. | Poco significativo | 1 |
| Integridad Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los informes Contables y Financieros. | Muy Significativo | 3 |
| No existe un sistema para la gestión económica financiera en las Unidades Organizativas de Base. | Significativo | 2 |
| No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica Financiera, del Área | Significativo | 2 |
| Oportunidad Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos. | Significativo | 2 |
| No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el período establecido. | Significativo | 2 |

Evaluación según frecuencia de ocurrencia

| Frecuencia de Ocurrencia | Significado | Valor |
|---|-------------|-------|
| Poco frecuente la materialización del riesgo, se estima que no llegará a materializarse. | Remota | 1 |
| Frecuente la materialización del riesgo, se estima que es posible materializarse. | Posible | 2 |
| Muy frecuente la materialización del riesgo, se estima que seguramente se materializará. | Probable | 3 |

Evaluación de la frecuencia de ocurrencia de los eventos en el proceso analizado.

Proceso identificado: Dirección Económica

Objetivo del proceso: Realizar el registro y control de las operaciones contables y financieras, en función del presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal.

| Frecuencia de Ocurrencia | Significado | Valor |
|--|-------------|-------|
| Exactitud Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente. | Posible | 2 |
| Se destinan recursos para actividades que no les corresponde. | Posible | 2 |
| No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos. | Posible | 2 |
| En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nómina de estipendio estudiantil. | Probable | 3 |
| Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso de transporte. | Probable | 3 |
| Integridad Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los informes Contables y Financieros. | Posible | 2 |
| No existe un sistema para la gestión económica financiera en las Unidades Organizativas de Base. | Probable | 3 |
| No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica Financiera, del Área | Probable | 3 |
| Oportunidad Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos. | Probable | 3 |
| No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el período establecido. | Probable | 3 |

Las decisiones y acciones a tomar para evaluar los riesgos, depende de la combinación de los dos factores mencionados, para lo que se sugiere aplicar la siguiente relación:

| Frecuencia | 1 | 2 | 3 |
|-------------|---|---|---|
| Importancia | | | |
| 1 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 6 |
| 3 | 3 | 6 | 9 |

Clasificación de los riesgos evaluados según su importancia y frecuencia.

En el marco de la calificación dada en la presente relación, corresponde determinar criterios para considerar rangos que señalen que el riesgo es bajo, medio o alto, a través de la siguiente escala:

- Riesgo bajo: calificación menor o igual a 2.
- Riesgo medio: calificación mayor a 2 y menor o igual a 6.
- Riesgo alto: calificación mayor a 6.

Calificación según importancia y frecuencia de los eventos evaluados

Los resultados se obtienen de la matriz vista anteriormente, el procedimiento se realiza multiplicando los valores dados por la importancia o impacto y la frecuencia, en el caso el proceso objeto de estudio los resultados de la matriz son resumidos a continuación derivados de la representación matemática:

| |
|----------------|
| R=F x I |
|----------------|

Donde:

R → Valor del riesgo

F → Frecuencia o Probabilidad de Ocurrencia

I → Impacto del riesgo materializado.

| Riesgos | Impacto (I) | | Frecuencia (F) | | Valor del riesgo (R) |
|---|-------------------|-------|----------------|-------|----------------------|
| | Significado | Valor | Significado | Valor | |
| Exactitud Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente. | Muy Significativo | 3 | Posible | 2 | 6 |
| Se destinan recursos para actividades que no les corresponde. | Muy significativo | 3 | Posible | 2 | 6 |
| No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos. | Significativo | 2 | Posible | 2 | 4 |

| | | | | | |
|--|--------------------|---|----------|---|---|
| En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nómina de estipendio estudiantil. | Significativo | 2 | Probable | 3 | 6 |
| Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso de transporte. | Poco significativo | 1 | Probable | 3 | 3 |
| Integridad Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los informes Contables y Financieros. | Muy Significativo | 3 | Posible | 2 | 6 |
| No existe un sistema para la gestión económica financiera en las Unidades Organizativas de Base. | Significativo | 2 | Probable | 3 | 6 |
| No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica Financiera, del Área | Significativo | 2 | Probable | 3 | 6 |
| Oportunidad Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos. | Significativo | 2 | Probable | 3 | 6 |
| No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el período establecido. | Significativo | 2 | Probable | 3 | 6 |

El proceso de evaluación en el área analizada arrojó los siguientes resultados:

Riesgos con nivel medio 10/10 100%

1. Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente.
2. Se destinan recursos para actividades que no les corresponde.
3. No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos.
4. En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nómina de estipendio estudiantil.
5. Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso de transporte.
6. Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los informes Contables y Financieros.

7. No existe un sistema para la gestión económica financiera en las Unidades Organizativas de Base.
8. No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica Financiera, del Área.
9. Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos.
10. No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el período establecido.

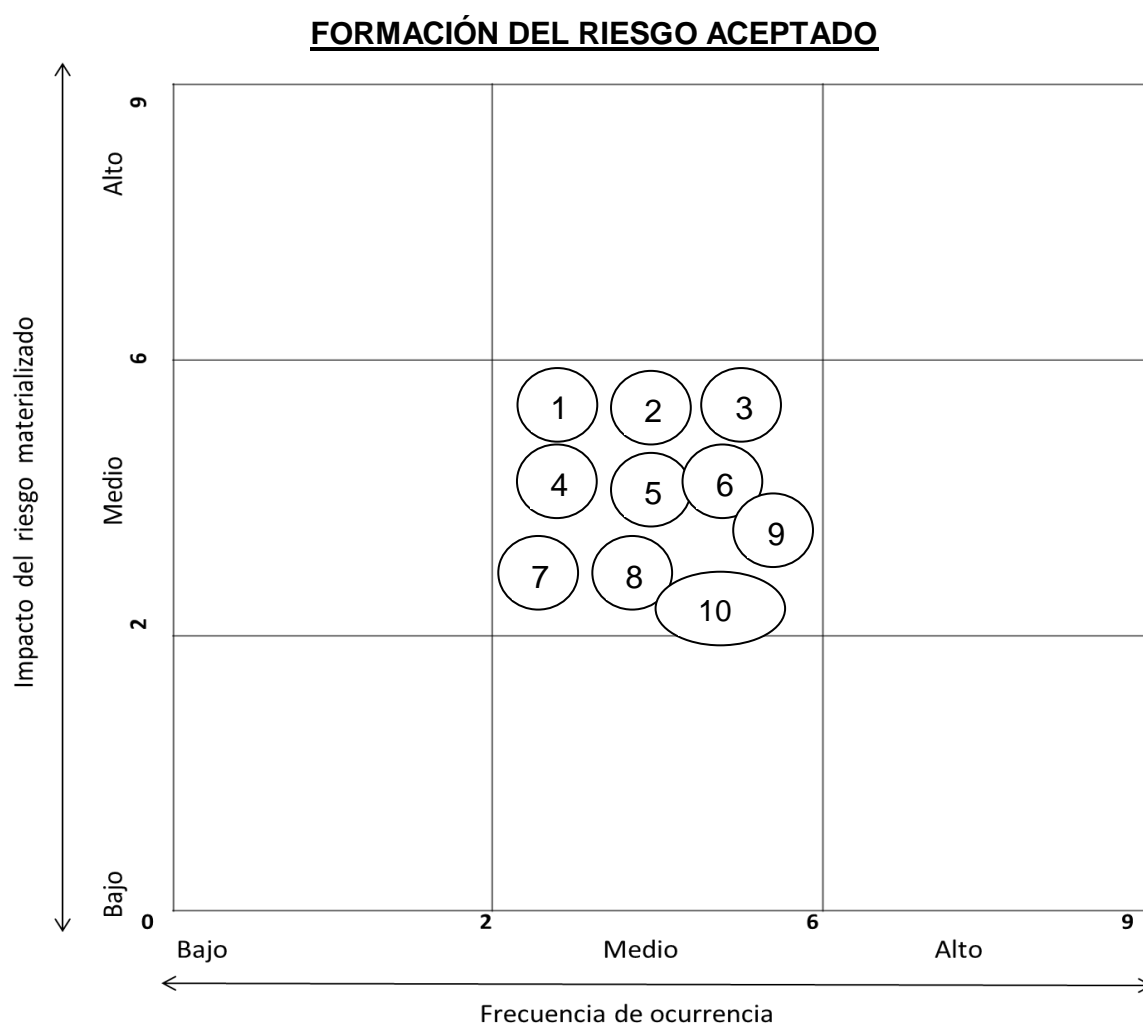


Figura 2. Formación del riesgo aceptado. Fuente: *Elaboración propia.*

2.2.5 Actividades de control (Plan de acción).

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que se ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control en todos los niveles de la organización y en la gestión parte de la elaboración de un plan de acción, conociendo los riesgos, se disponen los controles. Este plan de acción contará con los riesgos, sus posibles medidas a tomar, responsable, ejecutante, y fecha de cumplimiento.

En muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar a otros. Los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información económica, hasta el cumplimiento normativo y así sucesivamente.

Plan de acción

| RIESGO | MEDIDAS DE CONTROL | RESPONSABLE | EJECUTANTE | FECHA DE CUMPLIMIENTO |
|---|--|---|---|--------------------------|
| Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente. | Verificar que existe y está disponible la legislación vigente, que es conocida por los especialistas del área y la aplican en las operaciones contables y financieras. | Financista y Director de A.T. M. (Abastecimiento Técnico Material). | Financista y Director de A.T. M. (Abastecimiento Técnico Material). | Junio 2011 |
| Se destinan recursos para actividades que no les corresponden. | Revisar que cada gasto se corresponda, con las normas aprobadas. | Dirección de A. T. M. | Dirección de A. T. M. | Mensual |
| Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los Informes Contables y Financieros. | Verificar que cada gasto corresponda con el destino aprobado. | Administradores de Facultades y Filiales. | Administradores de Facultades y Filiales. | Los días 30 de cada mes. |
| No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos. | Exigir los requisitos establecidos, para la elaboración de la documentación primaria. | Dirección Económica, de A. T. M., Transportes, Facultades, Filiales y Vice rectorías. | Dirección Económica, de A. T. M., Transportes, Facultades, Filiales y Vice rectorías. | Mensual |
| No existe un sistema para la gestión económica-financiera en las Unidades Organizativas de Base. | Incorporar al proceso de control de los objetivos de trabajo en la base, el nivel de implementación del sistema y subsistemas del MGEF. | Unidades Organizativas de Base: Facultades, Filiales y Vice rectorías. | Unidades Organizativas de Base: Facultades, Filiales y Vice rectorías. | Mayo 2011 |
| No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica | Verificar la aplicación del sistema de registros de los gastos. | Director Económico. | Director Económico. | Mensual |

| | | | | |
|---|---|-------------------------|-------------------------|-----------|
| Financiera, del área. | | | | |
| Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos | Divulgar los requisitos que se deben cumplir para la solicitud de anticipo de gastos, así como aplicar lo dispuesto en el Reglamento Disciplinario Interno por su liquidación fuera de fecha. | Filiales y Facultades. | Filiales y Facultades. | Mensual |
| No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el periodo establecido. | Conciliar los pagos anticipados en CUP y CUC que tienen saldos envejecidos en las empresas verificadas y dejar evidencia escrita. | Director Económico. | Director Económico. | Mayo 2011 |
| En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nómina de estipendio estudiantil. | Abrir expediente para depurar responsabilidad y resarcir en el menor tiempo, los pagos indebidos. | Director Económico. | Director Económico. | Mayo 2011 |
| Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso del transporte. | Reelaborar el Contrato N 14 con la Base de Transporte detallando la cantidad y el tipo de combustible a entregar y definir claramente la fecha de vencimiento del mismo. | Director de Transporte. | Director de Transporte. | Mayo 2011 |

2.2.6 Elaboración del mapa de riesgos.

El mapa de riesgos es la herramienta que permite visualizar todas las etapas de la gestión de riesgos, porque en él se expone a modo de resumen todas las acciones ejecutadas durante el proceso. A continuación se expone como se debe elaborar el mapa de riesgos en función de resumir el resultado de la identificación, el análisis, evaluación de los riesgos, así como las posibles decisiones y acciones a tomar y seguir, priorizando los riesgos de nivel alto, posteriormente los medios y finalmente los bajos.

MAPA DE RIESGOS

| Objetivos críticos de control | Descripción del riesgo | Posibles consecuencias | Impacto del riesgo | Frecuencia a ocurrencia | Nivel riesgo | Controles existentes | Posibles acciones | Responsables |
|-------------------------------|---|--|--------------------|-------------------------|--------------|----------------------|--|---|
| Exactitud | Los pagos y gastos realizados no corresponden con la legislación vigente. | -Violación del presupuesto, -Desvío de recursos. | Muy significativo | Posible | Medio | No existe | Verificar que existe y esta disponible la legislación vigente, que es conocida por los especialistas del área y la aplican en las operaciones contables y financieras. | Financista y Dirección de A.T. M. (Abastecimiento Técnico Material). |
| Exactitud | Se destinan recursos para actividades que no les corresponde. | -Violación de la ejecución del presupuesto. -Desvío de recursos. -Incumplimiento de los objetivos. | Muy significativo | Posible | Medio | No existe | Revisar que cada gasto se corresponda, con las normas aprobadas. | Dirección de A. T. M. |
| Integridad | Los gastos reales no se corresponden con los registrados en los informes contables y financieros, | Baja confiabilidad en la información contable. | Muy significativo | Posible | Medio | No existe | Verificar que cada gasto corresponda con el destino aprobado. | Administradores de Facultades y Filiales. |
| Integridad | No existe un sistema para la gestión económica financiera en las Unidades Organizativas de Base- | -Incumplimiento de los objetivos de trabajo. -Afectan la calidad de la documentación primaria. -Poca confiabilidad de los sistemas informativos. | Significativo | Probable | Medio | No existe | Incorporar al proceso de control de los objetivos de trabajo en la base, el nivel de implementación del sistema y subsistemas del MGEF. | Dirección Económica, de A. T. M., Transportes, Facultades, Filiales y Vice rectorías. |
| Integridad | No existe la documentación que fundamenta la existencia de los sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económica | Desactualización de los procedimientos | Significativo | Probable | | | Verificar la aplicación del sistema de registros de los gastos. | Unidades Organizativas de Base: Facultades, Filiales, Vice rectorías. |

| | | | | | | | | |
|-------------|---|--|--------------------|----------|-------|-----------|---|-------------------------|
| | Financiera, del área. | | | | Medio | No existe | | |
| Oportunidad | Liquidación fuera de fecha de los anticipos de algunos gastos. | -Apropiación indebida de los recursos. -Distorsión en la veracidad de la información contable. .Pagos sin respaldo de documentos. -Violación del sistema de cobros y pagos. | Significativo | Probable | Medio | No existe | Divulgar los requisitos que se deben cumplir para la solicitud de anticipo de gastos, así como aplicar lo dispuesto en el Reglamento Disciplinario Interno por su liquidación fuera de fecha. | Director Económico. |
| Oportunidad | No se realizan las conciliaciones de ventas de materiales según el periodo establecido. | -Distorsión en la veracidad de la información contable. -Desvío de recursos. | Significativo | Probable | Medio | No existe | Conciliar los pagos anticipados en CUP y CUC que tienen saldos envejecidos en las empresas verificadas y dejar evidencia escrita. | Filiales y Facultades. |
| Exactitud | En ocasiones se realizan pagos indebidos en la nomina de estipendio estudiantil. | -Afecta a la calidad del proceso de registros contables. | Significativo | Probable | Medio | No existe | Abrir expediente para depurar responsabilidad y resarcir en el menor tiempo, el pago indebido de Estipendio Estudiantil, ascendente a \$550,00, detectado en la Facultad de Ingeniería. | Director Económico. |
| Exactitud | No se cumplen las normas y procedimientos establecidos y aprobados en el Manual de Normas y Procedimientos. | Afecta a la calidad del proceso de registro y control. | Significativo | Posible | Medio | No existe | Exigir los requisitos establecidos, para la elaboración de la documentación primaria. | Director Económico. |
| Exactitud | Falta de precisión en la contratación y ejecución del proceso de transporte. | Violación a la legislación vigente. -Desvío de recursos. | Poco Significativo | Probable | Medio | No existe | Reelaborar el Contrato N 14 con la Base de Transporte detallando la cantidad y el tipo de combustible a entregar y definir claramente la fecha de vencimiento del mismo. | Director de Transporte. |

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta las características del Sistema Empresarial cubano, las características de la actividad económica de la Gestión Universitaria y las principales concepciones teóricas relacionadas con la Gestión del riesgo empresarial se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1- En el proceso de gestión económica de la Universidad de Granma aunque se tienen en cuenta las resoluciones que regulan el control interno, en su componente de evaluación de riesgos y en cierta medida existe un enfoque dirigido a la gestión de riesgos, no se aplica un procedimiento metodológico que permita la evaluación objetiva de los riesgos a los que está sometida la actividad económica.
- 2- Como resultado de la aplicación de la metodología expuesta en esta investigación se lograron identificar, analizar y evaluar un total de 10 riesgos asociados a los objetivos críticos de control, exactitud integridad y oportunidad y que influyen en mayor o menor medida, sobre el logro de los objetivos del proceso objeto de estudio, y los objetivos de la Universidad.
- 3- Del total de los riesgos identificados y evaluados en esta investigación, existen 4 riesgos que afectan la eficiencia y la eficacia en las operaciones, 9 relacionados con el cumplimiento de las leyes y normas establecidas, y 7 relacionados con la confiabilidad de la información.
- 4- Como resultado del proceso de evaluación se pudo determinar que no existen riesgos de nivel alto, tampoco de nivel bajo, este resultado estuvo influenciado por el nivel de frecuencia de ocurrencia de los eventos y no por el nivel de impacto sobre los objetivos.
- 5- Se determinó que el 100% constituyen riesgos de nivel medio. Es importante destacar que la determinación del nivel de riesgo es un elemento muy importante en tanto define el tratamiento por prioridades de estos eventos, teniendo en cuenta su impacto y frecuencia.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones antes expuestas se recomienda lo siguiente:

1. Que la Dirección económica de la Universidad de Granma, valore las herramientas procedimentales que se aplicaron en esta investigación con el objetivo del perfeccionamiento de su gestión de riesgos.
2. Que la Dirección Económica de la Universidad de Granma, tenga en cuenta los resultados del proceso evaluativo de esta investigación para dar prioridad al tratamiento y seguimiento de los riesgos de mayor nivel y posteriormente a los de menor nivel.
3. Que la Dirección Económica de la Universidad de Granma tenga en cuenta las medidas de control propuestas en esta investigación por constituir las vías de evitar el impacto de los riesgos analizados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Altamirano C. F. 2006. Instituto de Auditores de Perú. Situado en: <http://www.iaiperu.org/down/revista012006.pdf>. (Revisado con fecha 25 de abril 2011).
2. Arce, M. (2005) Procedimiento de identificación de los riesgos de control interno. Situado en [http://www.contraloria.cu/.../procedimiento de identificación de los riesgos de control interno.pdf](http://www.contraloria.cu/.../procedimiento-de-identificacion-de-los-riesgos-de-control-interno.pdf). (Revisado con fecha: 10 de mayo de 2011.)
3. Baca, G.; A. (1997). "La Administración de Riesgos Financieros". Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXVI, No. 11, Noviembre, México.
4. Bodie, Zwi y Robert C. Merton (1999). Finanzas. Editorial Prentice Hall, México.
5. Díaz, T.; Hernández; F. (1996). Futuros y opciones financieros. Edita Limusa, México.
6. Dorta V, J. (2004). La evaluación de los riesgos como componente básico del sistema de Control Interno. España.
7. Fragoso, J.C. (2002). "Análisis y Administración de Riesgos Financieros". Exposición de la materia de Análisis de Riesgos, de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa.
8. G. Goldstein y A. Gutz (2006) La Gestión Integrada de Riesgos. Situado en sitio web: <http://www.zonaeconomica.com/administracion-riesgos->(Revisado con fecha: 25 de abril de 2011.)
9. Gonzalo; F. (2006). Gerencia de riesgos. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso. Análisis de Mecánica y Electricidad. Mayo- Junio.
10. Hillson; D. (2005) Entendiendo y Gestionando la Actitud ante el Riesgo. Situado en: <http://www.risk-attitude.com/spanish.pdf>. (Revisado con fecha 16 de mayo de 2011).
11. Instituto Internacional de Auditores. Situado en <http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf> (revisado con fecha 15 de mayo 2011)

12. Jorion, P. (1999). Valor en riesgo. Edita Limusa, México. KRUGMAN, R. Paul y Maurice Obstfeld (1995). Economía Internacional. 3ª Edición, Editorial McGraw-Hill, España.
13. Koprinarov. B. (2005). El riesgo empresarial y su gestión analítica. <http://www.analitica.com/va/economia/.../5753437.asp>. (Revisado con fecha 10 de mayo 2011).
14. León; M. (2006) La Gestión Integrada del Riesgo.
15. Levi, D. Maurice (1997). Finanzas Internacionales. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
16. Lewent, Judy C., y A. John Kearney (1990). "Identifying, Measuring, and Hedging. Currency Risk at Merck". Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance 2, pp. 19-28; EE.UU.
17. Lind, N C.(1989) El riesgo en la sociedad tecnológica moderna. Mapfre Seguridad. Nro. 34. Segundo Trimestre. España-
18. López, G., J. (2004), Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento de Control Interno y la Gestión.
19. Manso L. et al (1998). Seguridad y Salud en el Trabajo. Capital Humano Nro. 116, pág. 32 España.
20. Mojena E. (1997). Resolución 23/97. MTSS. Cuba
21. Pascale, Ricardo (1999). Decisiones Financieras. 3ª Edición, Ediciones Machi, Argentina.
22. Quirós, M. 2003. Administración del riesgo y auditoría interna. Situado en <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9htm>. (Revisado con fecha 10 de abril 2011).
23. Rodríguez, de Castro J. (1997). Introducción al Análisis de Productos Financieros derivados. 2ª Edición, Editorial Limusa, México.
24. Ruiz, G.; Jiménez, J.I.; Torres, J.J. (2000). La gestión del riesgo financiero. Madrid: Ediciones Pirámide.
25. Toledano. (2003). Metodología para desarrollar riesgos empresariales. Situado en [http://www.contraloria.cu./procedimiento de identificación de los riesgos de control interno.pdf](http://www.contraloria.cu./procedimiento%20de%20identificaci3n%20de%20los%20riesgos%20de%20control%20interno.pdf) (Revisado con fecha: 15 de mayo de 2011).

26. Toro y Col (2005). La evaluación de riesgo. Situado en http://www.monografias.com/riesgos-empresariales/riesgos_empresariales2.shtml -. (Revisado con fecha 15 de mayo de 2011).
27. Zorrilla, Z. Juan Pablo (2004). La Administración de los Riesgos. México.

ANEXO N° 1

RESPONSABLES EN EL PROCESO DE LA EVALUACION DE LOS RIESGOS

(EQUIPO DE TRABAJO PARA LA EVALUACION DEL RIESGO)

| N° | NOMBRES | CARGO |
|-----------|--------------------------------------|------------------------------|
| 1 | Msc. Luis Manuel Gallardo Rodríguez: | DIRECTOR ECONOMICO DEL AREA |
| 2 | Lcda. Zoila Pérez Aguirre: | CONTADORA PRINCIPAL |
| 3 | Msc. Mileydi Yánez Naranjo: | TECNICO EN GESTION CONTABLE. |
| 4 | Técnico Medio Mercedes Gómez Reyes | TÉCNICO EN GESTION CONTABLE. |

ANEXO 2

Guía para entrevista al Director del Departamento Económico.

1.- Presentación.

2.- Explicación de los motivos de la entrevista.

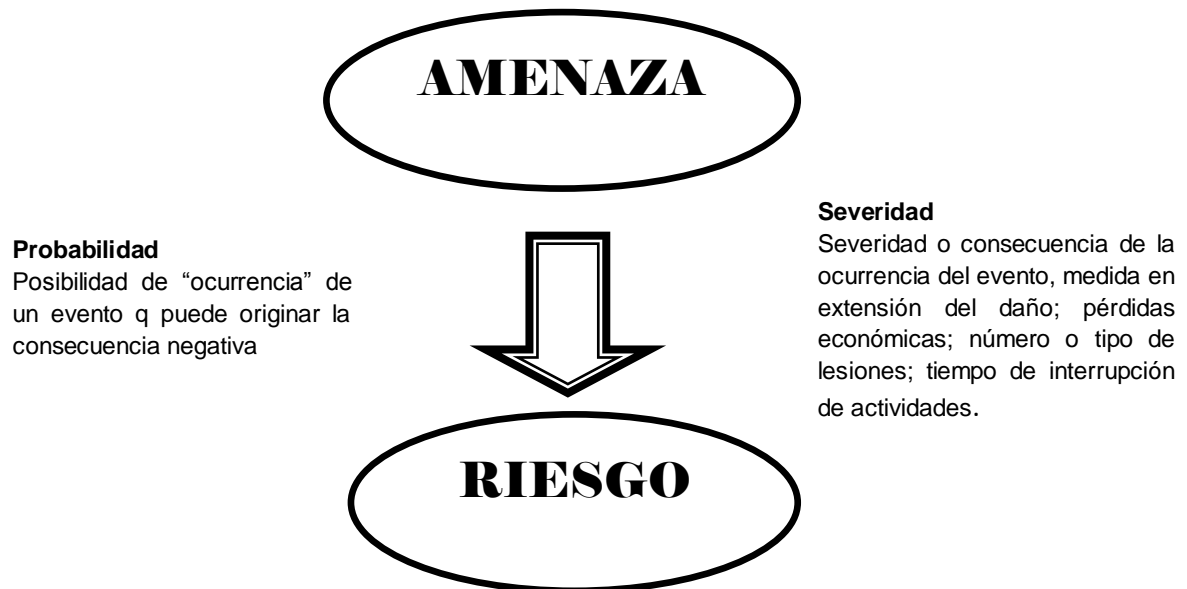
3.- Preguntas a formular:

1. ¿Conoce sobre incidentes o acontecimientos, independientemente de su gravedad, que hayan implicado daños económicos, productivos, de funcionamiento, organizacionales, etc. a la entidad?
2. Mencione los riesgos más frecuentes a los que se enfrenta la entidad actualmente.
3. ¿Se han establecido objetivos y metas congruentes en toda la entidad, identificando los factores clave para el éxito e informando de manera oportuna sobre el rendimiento y expectativas?
4. ¿Se comunican los objetivos de la entidad a los empleados y consejo directivo?
5. ¿La entidad considera los riesgos al tomar las acciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos trazados y funcionar con efectividad?
6. ¿Los ambientes económico, productivo y reglamentario cambian y las actividades de la entidad evolucionan?
7. ¿Cuál es el enfoque que la Universidad tiene hacia el riesgo?
8. ¿Podría usted explicarme minuciosamente las causas por las que se originan estos riesgos, y las consecuencias a las que se podría llegar en el caso de que estos riesgos se materialicen?
9. ¿Quiénes son los responsables que interviene en este proceso de evaluación de los riesgos?
10. ¿Quiénes conforman el equipo de trabajo del Área Económica que evalúan los riesgos.

4.- Despedida y agradecimiento.

Anexo 3

Análisis de Riesgos



Una medida de la pérdida económica, afectación al proceso o daño a las personas, expresado en función de la probabilidad del suceso y severidad de las consecuencias.

Riesgo es una amenaza evaluada.