

PROCEDIMIENTO PARA LA FORMALIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

*(PROCEDURE FOR A FORMALIZATION OF A PREVENTION AND DANGER OF INTERN
CONTROL SYSTEM)*

Ing. Dennis Ruiz Almeida

Profesor

dennisr@fe.uho.edu.cu

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Ave. XX

RESUMEN

Desde siempre ha existido la necesidad de diseñar un procedimiento que permita gestionar y prevenir la ocurrencia de riesgos que atenten contra el Sistema de Control Interno de una organización, y lograr así la mejora continua de dicho sistema. En el mismo se realiza una recopilación bastante amplia de la teoría en que se basará el procedimiento, esta cuenta con un notable número de enfoques en los que se sustenta dicho procedimiento. Luego de este análisis teórico se realiza el diseño del procedimiento, el cual cuenta con siete etapas y varias subetapas bien explicadas dentro de las mismas, relacionadas a continuación: Análisis histórico, Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica, Estrategias empresariales, Desagregación de grupos por áreas de la empresa, Identificación de los riesgos asociados al incumplimiento de los objetivos de trabajo, Determinación de los objetivos de control e Indicadores de gestión.

ABSTRACT

The present work is carried out with the objective of designing a procedure for a prevention and danger of Intern Control System, and to achieve this way to the continuous improvement of this system. A quite wide summary of the theory on that the procedure is carried out with a remarkable number of focuses. After this theoretical analysis the design of the procedure is carried out , which has seven stages and several items very explained

inside the same ones; which are related next: Historical analisis, Implicated groups of a Strategic Planeation process, Managments strategics, Desagregation groups of a many areas of organization, Identification of a many danger associated of a work's objectives and Prevention guide, Determination of a control objectives and effort indicators.

Palabras Claves: RIESGOS, DISEÑO, INTERN CONTROL, ORGANIZACIÓN, GESTIÓN, FORMACIÓN, DIRECTIVOS.

Key words: DANGERS, DESIGN, INTERN CONTROL, ORGANIZATION, EFFORT, ADMINISTRATION, MANAGERS.

Código de clasificación: L8 - Industry Studies: Services

INTRODUCCIÓN

Históricamente, el Control Interno se ha visto como una actividad dirigida únicamente al registro de los activos de las entidades, entiéndase el control del efectivo, los activos fijos y los inventarios, así como del resto de las variables fundamentales del entorno económico de la organización. No se conoce a ciencia cierta si esta visión ha tenido un componente intencionado o no; pero de cualquier manera un conjunto de actividades importantes desarrolladas en la organización han quedado fuera del mencionado marco de análisis.

Considerando entonces la trascendencia que en el mundo contemporáneo ha adquirido el ejercicio de una gestión empresarial eficiente y de alta competitividad, que se logre insertar en entornos empresariales cada vez más convulsos; se hace necesario que cada empresa cuente con una estructura financiera y administrativa confiable y segura. Es por dicho motivo que se propone el presente procedimiento, con el fin de intentar prevenir y gestionar de forma segura y eficaz los riesgos que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo y el manejo sostenido de los recursos asignados a la organización.

Procedimiento para la formalización de la gestión y prevención de riesgos del Sistema de Control Interno (SCI)

El procedimiento propuesto consta de 7 grandes etapas que permitirán formalizar en la práctica la gestión y prevención de riesgos del SCI para una organización cualesquiera,

independientemente de que sea productiva o prestadora de servicios; en cada uno de los cuales se insertan procedimientos específicos para ejecutar los requerimientos exigidos en cada una de las fases.

Dicho procedimiento, que constituye el marco científico mediante el cual cualquier empresa podrá implementar directrices para la gestión y prevención de riesgos; resulta gráficamente perceptible en la **Figura 1 (presente en Anexo 1)**.

Este modelo, sintetizado a partir de la experiencia investigativa acumulada, está dirigido al perfeccionamiento del sistema de gestión y prevención de riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo laborales, el cual posee el objetivo de contribuir de forma significativa al cumplimiento de la misión y las líneas de desarrollo de la organización. Dichas etapas se definen a continuación:

- I. Análisis histórico
- II. Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica
- III. Estrategias empresariales
- IV. Desagregación de grupos por áreas de la empresa
- V. Identificación de los riesgos asociados al incumplimiento de los objetivos de trabajo
- VI. Determinación de los objetivos de control
- VII. Indicadores de gestión

Análisis integral de cada una de las fases del procedimiento`

Fase I) Análisis histórico

Objetivo: Determinar el marco de constitución de la empresa en las condiciones primarias de su creación y en las condiciones actuales en que opera la misma. Incluye análisis de su ubicación física, factores sociales, geográficos y demográficos de la organización.

Necesaria la existencia de esta fase como ambiente previo de caracterización interna de la organización. Es en esta fase donde se definen de forma integral cada una de las acciones que contribuyeron a la creación de la organización y su consolidación en cada una de las etapas de su desarrollo y posicionamiento.

Alcance: A todas las áreas funcionales de la empresa.

Descripción: Para la futura aplicación de este procedimiento se hace necesario que este análisis histórico se desarrolle en base a los siguientes puntos, detallados a partir del análisis de indicadores puntuales y de caracterización general.

- **Ubicación física:** Plasmar el espacio, es decir, donde se encuentra ubicada físicamente la empresa a la que se aplicará este procedimiento, incluyendo calle, número, edificio, entre calles, reparto, municipio, provincia. Referir, de ser necesario, cualquier tipo de variación geográfica o demográfica que haya de ser relevante para la identificación y estimación futura de los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de Prevención.
- **Ministerio:** En este aspecto debe de quedar claro el ministerio al que pertenece la entidad; reflejando a grandes rasgos desarrollo socioeconómico del mismo. Además sería prudente formalizar el grado de importancia que reviste el mismo para los planes futuros de expansión de capitales.
- **Número de trabajadores:** Caracterizar internamente a la organización basándose en las técnicas para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos. A continuación se precisan las fórmulas necesarias para diagnosticar el estado actual de la plantilla y su posible adaptación a las condiciones económicas de la entidad.

a) Características de la fuerza de trabajo, el cual a su vez tiene como indicadores la composición de la plantilla y en este su cumplimiento integral, composición por tipo de contrato y composición por categoría ocupacional, distribución de la plantilla por sexo (composición por sexo), distribución del personal directo e indirecto de la plantilla e inmerso en este el índice de personal productivo, la distribución de la plantilla por edades y la distribución de la plantilla por antigüedad.

Características de la fuerza de trabajo

1. Composición de la plantilla

$$\% \text{Cumplimiento de la Plantilla} = \frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla Aprobada}} * 100$$

$$\% \text{de Personal Por Tipo de Contrato} = \frac{\text{Total de Personas Por Contrato}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100$$

$$\% \text{Compo Categoría} = \frac{\text{Total de Personas Por Categoría}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100$$

2. Distribución de la plantilla por sexo

$$\% \text{Hombres / Mujeres} = \frac{\text{Cantidad Total de Hombres / Mujeres}}{\text{Plantilla Total}} * 100$$

3. Distribución del personal directo o indirecto de la plantilla

$$\% \text{ Personal directo / indirecto} = \frac{\text{Total de Personal Directo} / \text{Indirecto}}{\text{Plantilla Total}} * 100$$

$$\text{Índice de Personal Productivo} = \frac{\text{Total de Personal Directo}}{\text{Total de Personal Indirecto}} * 100$$

b) Variabilidad de la plantilla: Analizar dicho indicador apoyándose en técnicas gráficas como los diagramas de pastel, de barra y en las pirámides para ofrecer una información visual clara y precisa. En este análisis además hay que detectar el número de trabajadores necesarios ya que esto permitirá que no se encuentren errores superiores a los que realmente puedan existir.

- **Relaciones grupales e individuales:** Ofrecer un resumen panorámico que permita conocer la influencia de las relaciones entre dirigentes - dirigentes, dirigentes – obreros y obreros – obreros. Considerar detenidamente todo tipo de relaciones interpersonales en la entidad y en caso de que sea de servicio incluir relación trabajador – cliente, este es necesario ya que para que las actividades avancen en cualquier negocio es preciso que las relaciones interpersonales se desarrollen en un ambiente favorable y orgánico.
- **Cultura organizacional:** Establecer, al menos de forma generalizadora, un marco panorámico del desarrollo de la cultura organizacional en la estructura organizativa. Definir qué tipo de cultura se aprecia, debido fundamentalmente a los parámetros registrados en el inciso anterior referidos al comportamiento de la plantilla actual.

Métodos y herramientas utilizadas en la etapa:

Para el desarrollo de esta etapa es necesario apoyarse en una serie de técnicas, herramientas y métodos que contribuirán al perfeccionamiento de la misma; estas se describen a continuación:

- ❖ La observación científica: La observación constituye la técnica más antigua aplicada por el hombre para apoderarse de conocimientos, y este es uno de los objetivos de esta etapa, pero debido a que la observación que se necesita posee un objetivo determinado es que constituye una observación científica, la cual tiene como propósito cumplir con los aspectos detallados anteriormente. Además esta permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos en sus condiciones naturales, a partir de objetivos previamente establecidos.

❖ La entrevista: Técnica a desarrollar mediante una conversación previamente elaborada, la cual debe de ser profesional ya que es con el objetivo de recopilar información acerca de lo que se investiga. Puede, para los efectos que vamos a analizar luego en el procedimiento, no estar formalizada científicamente.

❖ La encuesta: Técnica a utilizar para adquirir información de interés sociológico, a través de esta se podrá conocer la opinión o valoración de los trabajadores con respecto al comportamiento y a las relaciones interpersonales que se mantienen en la entidad en todos los ámbitos allí existentes. Además deberá permitir conocer detalles referentes al grado de variabilidad y/o estabilidad de la cultura organizacional.

❖ Análisis de gráficos: El trabajo con gráficos permitirá visualizar la información procesada mediante los cálculos, fundamentalmente los referentes a la composición de la plantilla, facilitando de esta forma su comprensión y la interpretación de todos los que reciban el resultado de la investigación. Además, permitirá establecer los rangos más idóneos en correspondencia con las características de cada entidad.

Con la aplicación de esta etapa se deberán conocer las características generales de la empresa, por lo que se impone como próxima etapa el análisis de los grupos implicados en el proceso de planeación estratégica.

Fase II) Análisis de Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica

Objetivo: Revisar detalladamente el proceso de Planeación Estratégica de la empresa, importante destacar la formulación y tratamiento adecuado de los aspectos que se describen en la etapa, componentes claves de dicho proceso.

Alcance: Básicamente al staff tecnocrático y demás partes elaboradoras del proceso de planeación estratégica.

Descripción: Debido a que la planeación estratégica organizacional está constituida por varios aspectos y con el fin de describir el análisis a realizar a cada uno de ellos es que los desglosamos a continuación por subepígrafes:

II.1 UEN: Caracterizar todas las unidades estratégicas de negocio que posea la empresa, teniendo en cuenta que una UEN debe de tener las características siguientes: 1) ser un sólo negocio; 2) poseer una misión definida; 3) tener sus propios competidores; 4) contar con un gerente responsable; 5) controlar ciertos recursos; 6) beneficiarse de la planeación estratégica y 7) poder planificarse independientemente de los otros negocios.

II.2 Misión: Revisar y valorar la misión y en caso de ser necesario reformularla para lograr que surta el efecto para la cual fue diseñada.

Importante destacar que la declaración de la misión de la compañía actúa como una *“mano invisible que guía a los empleados más dispersos y puedan trabajar en forma independiente e incluso colectiva para desarrollar el potencial de la organización”*¹

Debido a esta característica integral es que este constituye uno de los puntos básicos, por lo que al diagnosticarla hay que tener en cuenta que debe de responder a las siguientes preguntas: *“¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?”*² Además debe de cumplir, al menos parcialmente, con los siguientes requisitos generales:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- Ser original, precisa y única. Estar formulada de forma clara y directa.

II.3 Visión: Revisar la visión de la entidad, la cual debe de responder, al menos de manera parcial, las siguientes preguntas de corte profesional:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Cómo queremos ser?
- ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Además, la visión empresarial debe cumplir los requisitos siguientes:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.

¹ “Mercadotecnia”. Colectivo de autores.

² Betancourt José R.” *Gestión Estratégica*”, p113 epígrafe XI, pág 119. Edición CETED. Universidad de La Habana.

- En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.

II.4 Políticas y objetivos estratégicos: Revisar que la política y los objetivos estratégicos respondan a los intereses generales de la organización, permitiendo el cumplimiento de la misión y visión de la entidad, conociendo que una buena política, en su relación funcional con cada uno de los objetivos estratégicos trazados debe:

- ◆ Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.
- ◆ Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- ◆ Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- ◆ Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.
- ◆ No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

II.5 Áreas de resultados claves (ARC) y factores claves del éxito (FCE): Delimitar cuáles son las áreas de resultados claves (ARC) por las cuales trabaja la organización y si responden realmente al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. Se reconoce a un ARC por el área de trabajo funcional (no necesariamente física) mediante la cual se aportan factores al desempeño de la misión. Dichos factores de aporte son precisamente los FCE.

En caso de no corresponderse con los requisitos teóricos previamente analizados deben redefinirse para que luego los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención sean consecuentes con cada uno de estos componentes.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

Revisión de documentos: Constituye la revisión documental la principal herramienta de trabajo, en especial del documento acreditativo de Planeación estratégica así como documentos paralelos a dicho proceso.

Fase III) Estrategias empresariales

Objetivo: Revisar que todas las estrategias trazadas por la empresa estén en función de cumplir con la misión organizacional; independientemente del tipo de nivel que tengan estas en su formulación

Alcance: A todas las áreas de la empresa (en especial para las estrategias funcionales)

Descripción: En esta etapa es necesaria la revisión íntegra de cada una de las estrategias delimitadas por la organización para darle cumplimiento a su misión.

Si la organización se caracteriza por al multiactividad están presente tres tipos de estrategias: las globales o corporativas (de empresa), las de unidades de negocios y las funcionales.

Las estrategias de unidades de negocios y las funcionales se aplican al nivel de las UEN. Es importante destacar que precisamente a este nivel es que las empresas compiten realmente y es aquí donde se materializan en lo fundamental las estrategias funcionales de la empresa, es en este nivel donde debe lograrse la sinergia de las funciones en cada área y entre las distintas unidades estratégicas.

Estas son las estrategias más importantes en lo relativo a la implementación del procedimiento, pues las estrategias empresariales no constituyen un freno en su aplicación; no siendo así con los otros dos tipos de estrategias que se fraguan en la base y la ocurrencia de un determinado riesgo identificado puede dar al traste con el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

Revisión de documentos: Constituye la revisión documental la principal herramienta de trabajo, en especial del documento acreditativo de Planeación estratégica así como documentos paralelos a dicho proceso.

Entrevista: Puede ser utilizada como una vía para la recopilación de información referente a los objetivos de trabajo por área y al Plan de prevención.

Fase IV) Desagregación de grupos por áreas de la empresa

Objetivo: Esta etapa tiene por objetivo imbricar todas las fases anteriores en una especie de diagnóstico empresarial, para definir en qué condiciones reales se encuentra la organización de realizar un levantamiento eficaz de riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención.

Alcance: Áreas incluidas en el diagnóstico empresarial.

Descripción: En esta fase se logran relacionar cada una de las cuestiones tratadas en las etapas precedentes por medio de un subdiagnóstico empresarial a través del análisis DAFO de investigación. A partir de los resultados recogidos por la aplicación de dicho análisis la organización estará en plenas condiciones de asumir un levantamiento de riesgos proactivo y eficaz, que permita minimizar o neutralizar al límite la ocurrencia de un determinado riesgo.

Para la aplicación del análisis DAFO de investigación se propone el procedimiento específico que se ofrece en la Figura 1.2

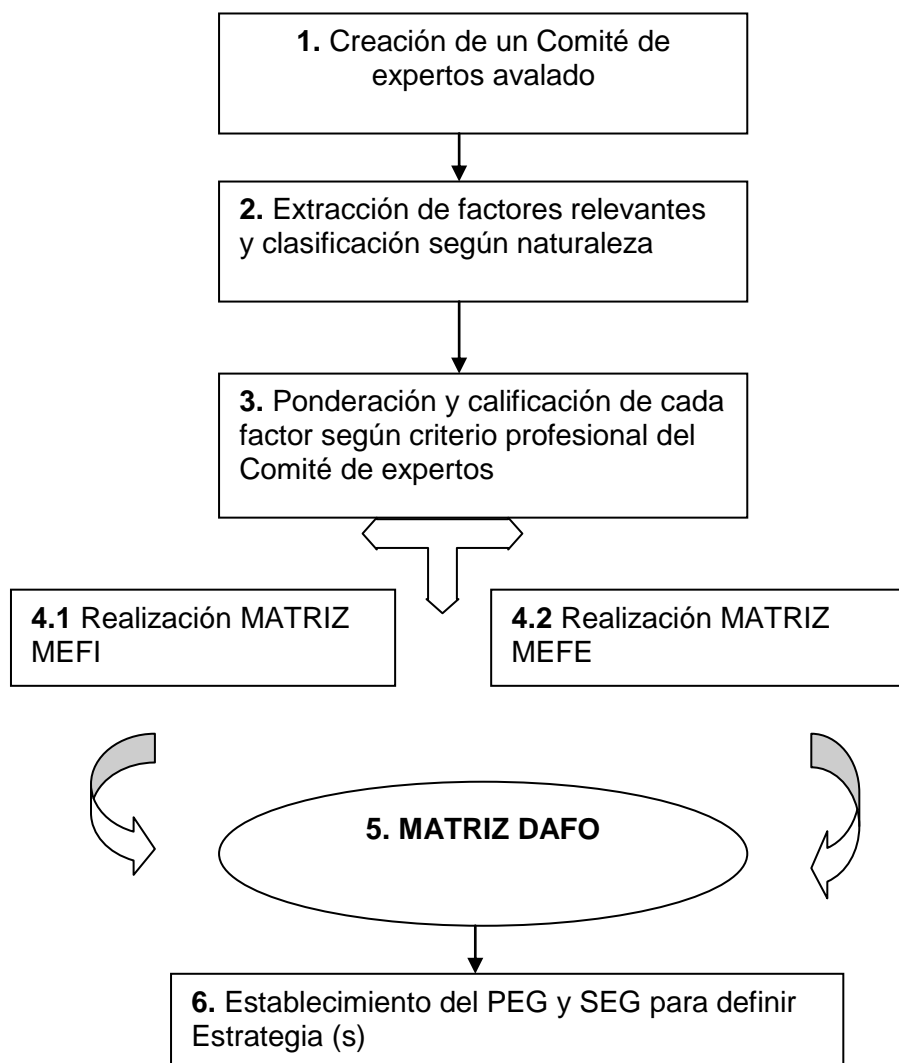


Figura 1.2 Procedimiento específico para desarrollar el análisis DAFO de investigación.

Fuente: Ruiz A. Dennis. Documentos docente-metodológicos para el desarrollo de la asignatura Dirección Estratégica. CEGEM. Universidad de Holguín. Año 2010.

1) Creación del Comité de expertos

Objetivo: Establecer el Comité de Expertos encargado de realizar el diagnóstico integral para la recolección de información referente al estado actual de la gestión organizativa y laboral. El mismo deberá estar integrado por facilitadores del tema con una experiencia importante de trabajo acumulada.

2) Extracción de los factores relevantes y clasificación según naturaleza

Objetivo: Extraer y listar los factores más representativos del quehacer organizacional que integren el ambiente de trabajo de la entidad estudiada; a partir del criterio unificador del Comité de Expertos anteriormente seleccionado. Además deben ser clasificados según su naturaleza en *internos* o *externos*; aunque esta clasificación en ocasiones se vuelve compleja por la condición ambigua del propio factor.

Una vez identificados los factores más representativos se procede a la clasificación según naturaleza específica en debilidades y fortalezas los *internos*, y en amenazas y oportunidades los *externos*.

3) Ponderación y calificación de cada factor según criterio profesional del Comité de expertos.

Objetivo: Asignarle a cada uno de los factores listados una ponderación empírica de acuerdo al consenso generalizador del Comité de expertos. Dicha ponderación tomará valores entre 0-100 y en el caso de la calificación se ajustará a la siguiente norma:

Factores Internos: Debilidades (1 o 2 puntos) / Fortalezas. (3 ó 4 puntos).

Factores externos: Amenazas (1 ó 2 puntos) / Oportunidades (3 ó 4 puntos).

Se otorga la calificación de 1 cuando las debilidades o amenazas se manifiestan con mayor intensidad y 2 cuando sean más atenuantes. Se otorgará la calificación de 4 puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y 3 cuando sean más atenuantes.

4) Realización de las matrices de evaluación de los factores internos (MEFI) y externos (MEFE).

Objetivo: Integrar en la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) cada uno de los factores seleccionados para su ulterior procesamiento y análisis. Idéntico desarrollo para la MEFE. Luego se multiplicarán los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos. Si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a los 250 puntos, estaría indicando que el sistema está en posición ventajosa, predominando las fortalezas; de lo contrario (menor que 250), estará en posición desventajosa predominando las debilidades.

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las oportunidades de lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

5) Realización y análisis de la matriz DAFO de investigación.

Objetivo: Integrar los resultados del análisis de cada una de las matrices (MEFI y MEFE) en la matriz DAFO de diagnóstico. La imbricación de ambos resultados proporciona el cuadrante en que se encuentra “simbólicamente” la organización; lo que facilita la toma de decisiones referentes al comportamiento actual y perspectivas futuras.

6) Establecimiento del Problema Estratégico General (PEG) y Solución Estratégica General (SEG); para trazar estrategia(s) al respecto.

Objetivo: Luego de construir la matriz DAFO y determinar el cuadrante estratégico en que se encuentra simbólicamente la empresa se establece la “condición actual” (PEG) y las “perspectivas de desarrollo futuro” (SEG) para definir la(s) estrategia(s) más conveniente(s).

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

Análisis DAFO de investigación: Instrumento de carácter científico que posibilita estudiar y combinar los diferentes factores presentes en un análisis estratégico, es decir, los aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades) y los factores que se manifiestan en el entorno y sobre los que no se puede ejercer un control absoluto pero conociéndolos, es posible aprovecharlos (oportunidades) o minimizar su efecto sobre el funcionamiento de la entidad (amenazas).

Encuesta: Herramienta utilizable para determinar con un grado elevado de exactitud los principales factores que influyen en el accionar empresarial, tanto de carácter interno (fortalezas y debilidades) como externo (amenazas y oportunidades). Un posible patrón para la implementación se recoge en el Anexo 1.

Revisión documental: Utilizada con un propósito similar a la encuesta, es decir, con el objetivo de determinar con un grado elevado de exactitud los principales factores que influyen en el accionar empresarial

Fase V) Identificación de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y Plan de prevención

V.1 Estimación y procesamientos de los riesgos

V.2 Conclusiones parciales de la etapa

Objetivo: Tiene por objetivo lograr procesar los riesgos más representativos que pudieran atender contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo y/o Plan de prevención. Este procesamiento tiene una base científica y su carácter es eminentemente proactivo.

Alcance: Áreas comprometidas con el proceso de Gestión y prevención de riesgos, Comité de expertos y equipo investigador externo esencialmente.

Descripción: Es en esta etapa donde finalmente se realiza el levantamiento de riesgos que comprometan el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada una de las áreas de la empresa, así como su relación con el Plan de prevención. Dichos riesgos se valoran según el impacto monetario y/o social que tengan su posible ocurrencia, con el propósito de intentar minimizarlos o neutralizarlos.

A continuación se expone el procedimiento específico habilitado para identificar y procesar los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención (Figura 1.3). Seguidamente se definen los parámetros científicos que permitirán su estimación y procesamiento más eficaces, todos según pasos relacionados con la consecutividad pertinente.

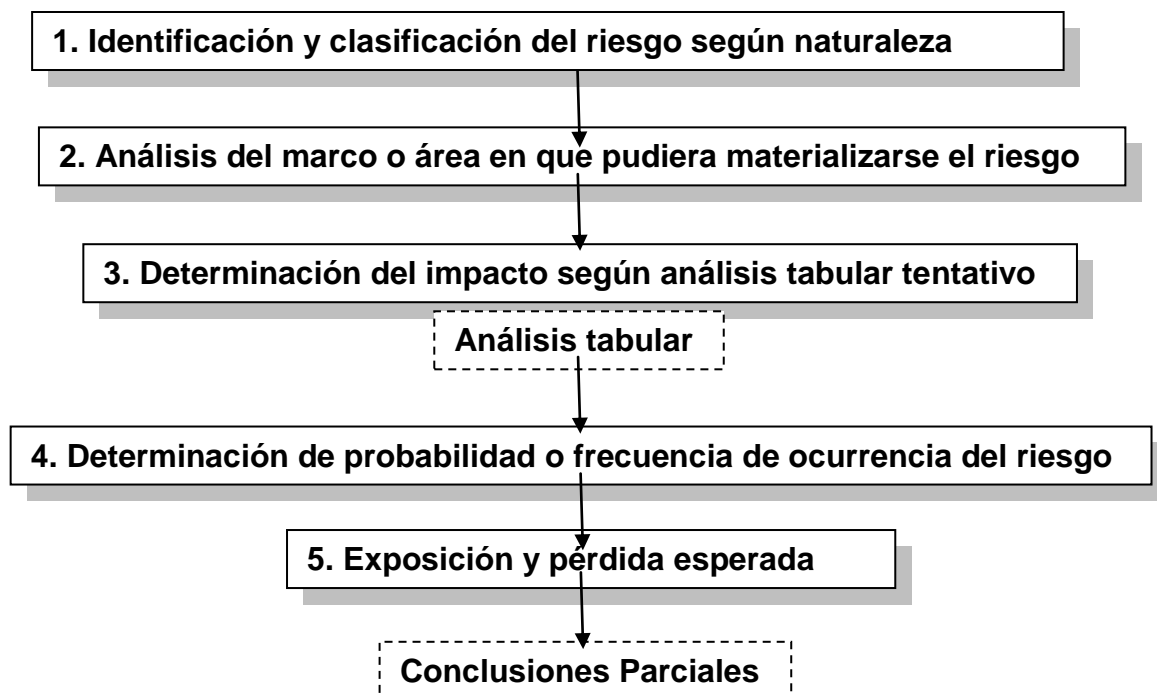


Figura 1.3 Procedimiento específico para identificar y procesar los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención

Fuente: Elaboración propia (año 2011).

Descripción específica de cada una de las fases del procedimiento específico

1. Identificación y clasificación del riesgo según naturaleza

Objetivo: Esta fase tiene por objetivo identificar y clasificar los riesgos más representativos que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención, siempre en consonancia con los resultados arrojados por las fases previas y en especial por el diagnóstico empresarial.

Descripción: El Comité de expertos, de conjunto con las áreas comprometidas con una gestión eficiente y proactiva de los riesgos, realiza el levantamiento de los más representativos, teniendo presente que nunca podrán ser abarcados todos, pero el número debe ir tendiendo progresivamente al aumento.

En este paso es fundamental asegurarse de que cada elemento escogido sea realmente un **riesgo**, es decir, que constituya una actividad que de ocurrir traería consecuencias negativas para la gestión empresarial.

2. Análisis del marco o área en que pudiera materializarse el riesgo

Objetivo: Relacionar cada uno de los riesgos identificados con el ARC y objetivo de trabajo que corresponda, para a continuación intuir la(s) causa(s) que dieron origen al riesgo. Definir además su status en el Plan de prevención.

Descripción: En esta fase el Comité establece la relación existente entre cada uno de los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y su dependencia con el Plan de prevención y ARC que corresponda. Deben estar adecuadamente definidas las ARC por las que trabaja la organización, en caso contrario se deben definir a partir de los requisitos teóricos establecidos al respecto.

Una vez delimitadas las relaciones existentes se investigan las posibles causas que pudieran dar origen a la ocurrencia del riesgo. Este paso debe realizarse bajo pleno consenso, pues quizás estén en las *causas* las posibles vías para neutralizar posteriormente el riesgo identificado. Se pueden tabular de la forma registrada en la presente tabla:

ARC	Objetivo de trabajo	Riesgo	Causas
1	1	1.1	1.1.1 1.1.2 ...
		1.2	1.2.1 1.2.2 ...
	
2	2	2.1	2.1.1 2.1.1 ...

Tabla 1.1 Registro de los riesgos identificados y su relación con otros parámetros relevantes.

Fuente: Elaboración propia (año 2011).

Cada una de las causas identificadas debe contar con la absoluta aprobación del Comité, incidiendo sobre todo en las de carácter interno, que son las que permiten algún tipo de cambio o variación.

3. Determinación del impacto según análisis tabular tentativo

4. Determinación de probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo

5. Exposición y pérdida esperada

Estas tres fases serán analizadas al unísono por constituir partes integrantes del mismo sistema de análisis matemático. Poseen un objetivo similar y por medio de cada una de ellas es que se permite llegar a un resultado integral para la estimación de los riesgos. **No** pueden de ninguna manera procesarse de forma independiente; pues se pierde entonces la consecutividad de análisis registrado hasta el momento.

Objetivo común: Estimar y procesar cada uno de los riesgos previamente identificados, con el propósito de definir cuáles son los más graves en dependencia de la probabilidad de ocurrencia que tengan y el impacto financiero que pudiera revestir su posible ocurrencia.

Descripción: En esta subetapa el Comité deberá procesar matemáticamente los riesgos identificados, para definir cuáles son los primeros que deben neutralizarse con medidas urgentes (objetivos de control) y cuáles no son lo suficientemente relevantes como para invertir tiempo y recursos en su estimación.

A partir de la subetapa precedente se añaden elementos que permitirán procesar matemáticamente los riesgos identificados y clasificados. Estos elementos son probabilidad, impacto y exposición.

Cada uno de ellos constituye elementos de relación que permiten darle una fuerza legal a los riesgos, permitiendo que los directivos se percaten de las posibles consecuencias que pudiera tener la ocurrencia de un determinado riesgo en la práctica, posibilitando además hablar el lenguaje que entiende realmente esta clase organizativa.

Estos elementos se agregan a la tabla anterior mediante la relación mostrada en la tabla 1.2, que a continuación se muestra:

Objetivos	Riesgos	Causas	Clasificación		Probabilidad (P)	Impacto (I)	Exposición (P*I)
			I	E			
1	1	1.1.1		x	3	7	21
		1.1.2		x			
		1.1.3	x				
		...					
	2	1.2.1	x		3	5	15
		1.2.2	x				
		...					
	3	1.3.1		x	2	5	10

Tabla 1.2 Procesamiento matemático de los riesgos identificados.

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis empíricos investigativos (año 2011).

En dichas tablas se proponen los valores aproximados que pudieran tener de forma general determinados riesgos identificados. Son plenamente adaptables a cualquier tipo de organización, sin importar el grado de desarrollo económico-social que posean. Además, permiten diferenciar notoriamente los diferentes impactos que pudieran tener los diversos riesgos identificados.

Una vez delimitados valores ponderables para la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos, se procede al cálculo del valor de la exposición al riesgo a través de la multiplicación entre ambos factores:

$$\text{Exposición} = \text{Probabilidad} * \text{Impacto}$$

Esta exposición, llevada de alguna forma al lenguaje que entienden los directivos, que mayoritariamente es el lenguaje del dinero, quedaría fraguada bajo la siguiente expresión matemática (esta expresión tiene carácter más específico para ambientes puramente financieros):

$$PE = F * V$$

Donde:

PE: Pérdida esperada o exposición en \$/año

F: Veces probables en que el riesgo se concreta al año

V: Pérdida estimada para el caso en que el riesgo se concrete

Una vez calculados los valores de exposición al riesgo y las posibles pérdidas que la ocurrencia de este pudiera acarrear, es preciso entonces incluir los riesgos procesados en la “*matriz de riesgos*”, que es la herramienta que permite definir cuáles serán los riesgos que con mayor premura se deben neutralizar y cuáles no constituyen una prioridad para la organización. Los que confluyan en la zona de color verde serán los primeros a neutralizar. Un patrón general de dicha matriz se muestra en la figura 1.4.

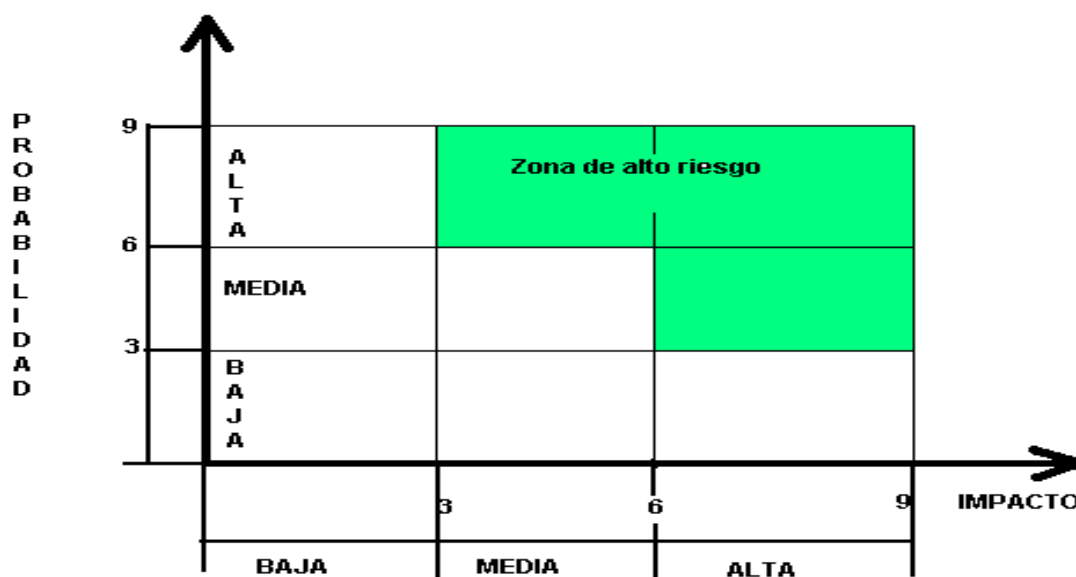


Figura 1.4 Representación gráfica de la matriz de riesgos, en donde confluyen todos los riesgos estimados y procesados.

Elaboración propia (año 2011).

Como marco de cierre de esta fase se deben resumir las *conclusiones* fundamentales a las que se han arribado, especialmente la relación de los riesgos más trascendentes con el propósito de definir las vías ulteriores para minimizar su probabilidad de ocurrencia.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

Trabajo con tablas: Permiten la visualización más precisa de los parámetros que necesitan ser estudiados, en especial los riesgos, sus posibles causas y componentes asociados al proceso de Planeación estratégica. Además, para la estimación y procesamiento de los riesgos identificados.

Análisis de matrices: Las matrices no son más que instrumentos científicos que permiten visualizar, desde una perspectiva matemática, la situación puntual de determinado fenómeno que requiera análisis y permita además la toma de decisiones al respecto. En

este caso específico la matriz a utilizar es la denominada “*matriz de riesgos*”, por medio de la cual se visualiza qué riesgos son más urgentes a neutralizar.

Fase VI) Determinación de los objetivos de control

Objetivo: A partir del análisis, en el paso anterior, de la matriz de riesgos, definir cuáles serán las medidas que permitirán neutralizar, controlar o minimizar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados y procesados anteriormente.

Alcance: Al Comité de expertos y equipo investigador externo esencialmente.

Descripción: En este punto se establecen los denominados objetivos de control, que no son más que las medidas a adoptar para minimizar o neutralizar la posible ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados y procesados según el procedimiento específico habilitado al efecto. Cabe destacar que la seguridad que se obtiene con la implementación de los objetivos de control es sólo *razonable*.

Herramientas y métodos a utilizar:

Tormenta de ideas y consenso científico: Dichas herramientas le permitirán al Comité de expertos y al equipo investigador determinar cuáles serán las medidas más eficaces a través de las cuales se lograrán neutralizar o minimizar las consecuencias negativas de la ocurrencia de determinados riesgos. Ambas constituyen una manera bien democrática y participativa de permitirles a todos los miembros del equipo investigador detallar las vías más factibles de neutralización de cada uno de los riesgos identificados.

Fase VII) Indicadores de gestión

Objetivo: Presentar un conjunto de indicadores matemáticos que permitirán gestionar el grado de beneficios relativos alcanzados con la implementación del procedimiento de formalización del Componente Gestión y prevención de riesgos, segundo del SCI.

Alcance: Comité de prevención y control y equipo investigador externo.

Descripción: En este último paso del procedimiento (el de “Detección del cambio” no constituye una etapa, sino una manera de ir percibiendo en la práctica los resultados de aplicación del procedimiento), se detallan un conjunto de indicadores matemáticos que le permiten al equipo investigador y al Comité de prevención y control “medir” la eficacia del proceso de gestión y prevención de riesgos.

Eficacia

- **Cumplimiento de los Objetivos y aporte a la misión**

1. Índice de Cumplimiento de los Objetivos por Contribución de la Implementación del Componente (ICOCIC)

Objetivo: Determinar los resultados obtenidos en los objetivos y el aporte ofrecido al cumplimiento de la misión luego de comenzar con la implementación del procedimiento. Este índice muestra la relación entre los objetivos evaluados de bien por contribución de la progresiva implementación del procedimiento y el total de los objetivos.

$$\text{ICOC} = (\text{OBC}/\text{TO}) * 100$$

Donde:

OBC: Objetivos evaluados de “bien” por contribución de la implementación del procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos.

TO: Total de objetivos

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal **(M)**: menos del 85%.

Bien **(B)**: del 86% al 94%.

Excelente **(E)**: del 95% al 100%.

- **Satisfacción de los clientes internos**

2. Perspectiva al Desarrollo y Mejora del Componente (PDMC)

Objetivo: Mostrar las perspectivas que tienen los miembros del Comité de prevención y control acerca de las posibilidades de desarrollar continuamente los resultados alcanzados con la implementación del Componente Gestión y prevención de riesgos. Este índice muestra la relación entre las respuestas positivas y el total de respuestas.

$$\text{PPNCC} = (\text{RP}/\text{TR}) * 100$$

Donde:

RP: Respuestas Positivas.

TR: Total de Respuestas.

El indicador debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Mal **(M)**: menos del 85%.

Bien **(B)**: del 86% al 94%.

Excelente **(E)**: del 95% al 100%.

Bien **(B)**: del 86% al 94%.

Excelente **(E)**: del 95% al 100%, o más.

Con la utilización de estos indicadores de eficacia se logrará un acercamiento más o menos importante al grado de beneficios que le pudiera aportar a la organización la implementación del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI. Es importante destacar que necesariamente harán falta muchos más indicadores de gestión para integrar en la práctica un resultado satisfactorio. El número de estos debe ir en aumento en la propia medida en que la Empresa logre incrementar sus resultados en materia de control interno.

Anexo1: Procedimiento general para gestionar y prevenir la ocurrencia de riesgos que atenten contra el SCI

