

LISTA DE CHEQUEO COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGO

MSc. Arlyne Medina Enriquez¹, MSc. Laureano López García ², Dr.C. Alberto Medina León³

1, 3. Universidad de Matanzas, arlyne.medina@umcc.cu

2. Contraloría Provincial de Matanzas

Resumen

La investigación se centra en contribuir a la mejora de la auditoría al tener en cuenta los posibles riesgos en los procesos. Los métodos utilizados son el análisis y síntesis, la inducción y deducción, así como métodos teóricos y empíricos entre los que se destacan: la observación visual, consulta documental, la entrevista, método de selección de expertos, diagrama causa efecto, tormenta de ideas y trabajo en grupo. Se utilizó además el *software* SPSS y para el análisis de las variables definidas sobre la gestión de riesgos se empleó el software UCINET. Se aplicaron herramientas y técnicas y se elaboró una lista de chequeo, para verificar que se lleven a cabo acciones para el cumplimiento de las resoluciones y normativas establecidas que contribuyen a lograr la eficiencia y efectividad, basado en un enfoque de procesos. Entre los resultados alcanzados se encuentran: elaboración de una lista de chequeo para el proceso.

Palabras claves: Auditoría de proceso; lista de chequeo; riesgo.

Introducción

El entorno turbulento que caracteriza estos tiempos exige a las instituciones nuevas concepciones y metas a alcanzar que se basen en el mejoramiento continuo y en “hacer las cosas bien a la primera” lo que significa trabajar con calidad y enfocados en satisfacer no solo al cliente sino a todas las partes interesadas en la gestión institucional.

En los últimos años se aprecian determinados factores que condicionan la actividad de las organizaciones, destacándose la internacionalización de los negocios, el auge de la innovación tecnológica, de la informática y la comunicación. Las empresas han respondido a estos con la aplicación de estrategias y filosofías tales como: nuevos sistemas de dirección, búsqueda de la excelencia, sistemas de satisfacción al cliente y calidad total. (Velázquez Zaldívar, 2017)

La actual globalización de las operaciones comerciales a nivel mundial motiva a las compañías a invertir en la realización y/o reestructuración de planeaciones administrativas o estratégicas, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el corto y largo plazo; proceso de reestructuración que en los últimos años, han sido realizados mediante la aplicación de nuevas tendencias administrativas, como: Calidad total, Justo a tiempo, *Benchmarking*, Balance *Scorecard* entre otros; las cuales obligan a fortalecer los procesos internos mediante la evaluación o diagnóstico del ambiente de control de las compañías; las mismas que a su vez recaen en la importancia de aplicar métodos y pruebas de auditoría, en procesos claves de las organizaciones o sociedades; en busca de diagnosticar la eficiencia y productividad de los recursos humanos, materiales y económicos; con el fin de enfrentar la competencia y la globalización en mercados nacionales e internacionales. Es así que el ambiente de control de una Compañía, juega un papel muy importante en el logro de metas y objetivos; y sobre todo el diseño adecuado de un sistema de control interno podría ser uno de los primeros pasos para diagnosticar, evaluar y mejorar la eficiencia y productividad de los recursos materiales, humanos y económicos en pos de enfrentar la globalización en el mundo actual. (Segovia Villavicencio, 2011)

La Contabilidad, como Ciencia Social, presenta entre sus disciplinas la Auditoría, la cual se manifiesta como praxis de sus principios teóricos y metodológicos. La auditoría tiene entre sus premisas la obtención y evaluación de evidencias que presenten la realidad económica de las empresas, valida así su capacidad para la realización de los procesos mercantiles tanto internos como externos.

La historia de la auditoría en Cuba se remonta al período de la colonia, la misma ha evolucionado de acuerdo a los requerimientos de la versatilidad que asumen las empresas en los contextos actuales. El desarrollo alcanzado por la Auditoría, bajo la dirección del Ministerio de Auditoría y Control ha permitido que su proceso se haya equilibrado con relación a los países más aventajados en la materia, a partir de la aplicación de las técnicas mundialmente conocidas para la detección de errores y fraudes en la información contable y financiera, así como la prevención de los riesgos propios en el trabajo de auditoría. (De Armas García, 2008)

La auditoría de calidad es un procedimiento obligatorio cuando se pretende implementar un sistema de gestión de calidad, pero si la organización asume la filosofía de la calidad total, esta se convierte en una necesidad para el mejoramiento.

La auditoría se define como el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, como servicio a los órganos de gobierno que responden por la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas. Se realiza por personal completamente independiente de las operaciones de la entidad evaluada, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones. (De Armas García, 2008)

Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con sus objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. (Padrón Acosta, 2018)

Podemos afirmar que la auditoría es el guardián de los medios y recursos del pueblo, por lo que se hace impostergable que la Auditoría de Gestión pase a ocupar un lugar primordial para la economía del país, ya que se requiere de un trabajo integrado y dinámico permanentemente, competente y valorativo, no solo del control interno y la contabilidad, sino de todas las actividades, áreas y aspectos de influencia en una organización, para que alcance un nivel de eficiencia y eficacia óptima dentro de su gestión económica. (Murillo Vargas, 2011)

La auditoría se ha convertido en una de las técnicas utilizadas, más importantes dentro de las organizaciones, gracias a su implementación y desarrollo, la alta dirección encuentra un mecanismo de control que permite conocer el estado actual de sus procesos y la veracidad de la información, para determinar la eficacia y eficiencia con la cual se ejecuta y así, poder tomar a tiempo las acciones necesarias para su correcto cumplimiento de objetivos y metas. (Grimaldo Lozano, 2014)

Dentro del proceso de la auditoría siempre encontraremos al Control como una herramienta fundamental dentro de dicho proceso. Control, es el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tienen como objetivo la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y, por último, la obtención de la información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano. (Icanaqué Meléndez y Neyra Ocaña, 2016)

La auditoría de procesos pretende verificar la eficacia del sistema de la calidad implantado en un proceso particular para asegurar la calidad de un producto o de un servicio. Se comprueba que las características del proceso cumplen con las especificaciones que de él se esperan. (Reyes Tomalá, 2015)

Organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias internas y externas que hacen incierto saber si y cuando conseguirán sus objetivos. La incidencia que esta incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el "riesgo". (NC ISO 31000, 2015)

Rodríguez Milián (2014) define que el riesgo es la incertidumbre probabilizada, es decir, la probabilidad de que ocurra o no un suceso. Siempre que hay riesgo existe incertidumbre, sin embargo, puede haber incertidumbre sin riesgo.

Cada vez que tomamos una decisión y valoramos la relación costos-beneficios, no es más que evaluar los riesgos que corremos con esa decisión y las ventajas o desventajas que esta nos puede traer. Es decir, funcionamos cotidianamente con la noción de riesgos, aunque no seamos conscientes de ello en todo momento. Por lo tanto, ni la palabra riesgo ni el fenómeno que se describe son nuevos para nuestro entendimiento, al contrario, el ser humano desde sus inicios como especie convivía naturalmente con los riesgos y reaccionaba intuitivamente ante ellos. (Hogarth, 2006)

Se trata, en esencia, de circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

Toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites. (NC ISO 31000, 2015)

El riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo. (Hogarth, 2006)

Es importante resaltar que la auditoría basada en procesos y riesgos se enmarca dentro de la denominada Auditoría de Desempeño, que tiene como fin el proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos. Esto se vincula con la evaluación del Desempeño que implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y b) otros criterios razonables de evaluación. (Chávez Zamora, 2012)

En la actualidad, su metodología y procedimientos han adaptado, a la medida del crecimiento y la complejidad de las áreas o actividades auditadas, por ello y con especial reconocimiento, es muy importante tener en cuenta que los resultados esperados, se obtienen de la metodología que se utilice para la ejecución de una Auditoría, la cual debe estructurarse con la normatividad vigente para su aplicación, se emite de una forma objetiva un dictamen veraz, que permita a la organización hacer mínimas esas brechas existentes entre el riesgo y el control, permite así una mayor probabilidad en el cumplimiento de los objetivos y por ende una mayor posibilidad de éxito empresarial. (Grimaldo Lozano, 2014)

El turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada, desde sus etapas primarias de inversiones comienza a enfrentarse al entorno, por lo que exige una elevada sensibilidad ambiental para minimizar sus efectos. El aspecto social es consecuencia de una gran afluencia de diversas culturas que se mezclan y entrelazan con la autóctona. (Acosta Peñate, 2010)

El turismo se suele enfocar por algunos, solo como un fenómeno económico o limitado al ocio y el disfrute banal, sin tener en cuenta que el turismo, además, es un fenómeno cultural, que entraña complejas relaciones sociales, por lo que el turismo, además de ser elemento mercantil, es también actividad de enriquecimiento cultural, espiritual, fuente de conocimiento y comprensión mutua entre los pueblos. (De Lahaye Guerra, 2011)

Es evidente la necesidad de crear procedimientos de auditoría de procesos con el objetivo de mejoras continuas basadas en la prevención y el tratamiento de los riesgos para un adecuado funcionamiento de los procesos de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente el problema científico sobre el que se sustenta la siguiente investigación es: ¿Cómo contribuir a la mejora de la auditoría de proceso a través de la evaluación de los riesgos? y se define como objetivo general: Desarrollar la lista de chequeo para la evaluación de los riesgos como herramienta de apoyo para la auditoría de proceso en el Complejo Solyamar Arenas Blancas Palma Real del Polo Turístico de Varadero. Este objetivo general fue desglosado en los objetivos específicos que siguen:

- 1) Fundamentar los elementos teóricos metodológicos de la investigación.
- 2) Confeccionar la lista de chequeo para evaluar los riesgos como herramienta de apoyo para la auditoría de proceso.
- 3) Presentar los resultados de la aplicación de la lista de chequeo para evaluar los riesgos en el Complejo Solyamar Arenas Blancas Palma Real del Polo Turístico de Varadero.

Los métodos utilizados en el desarrollo de la investigación estarán determinados por el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos previstos anteriormente. En el nivel reflexivo se emplearán el análisis y síntesis, la inducción y deducción, y la evolución conceptual lógica, todos ellos de gran utilidad en el estudio de las fuentes de información y en el procesamiento de los fundamentos científicos y de las disímiles apreciaciones de los autores consultados y que permitieron la propuesta de metodología a emplear y las herramientas que la complementan.

También se hará uso de métodos empíricos y teóricos para la realización de los procedimientos; entre ellos se destacan: la observación, consulta documental, la entrevista, método de selección de expertos, diagrama causa efecto, tormenta de ideas, trabajo en grupo, entre otros. Para el procesamiento estadístico de los datos se utilizó el *software* SPSS y para el análisis de las variables definidas sobre planeación estratégica se empleó el *software* UCINET.

Desarrollo

Propuesta de la Lista de Chequeo para evaluar riesgos.

La gestión del riesgo es un conjunto de técnicas y herramientas de apoyo y ayuda para tomar las decisiones apropiadas, de una forma lógica, al tener en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados; y tiene como objeto la prevención de los mismos en lugar de la corrección y

la mitigación de daños una vez que estos se han producido, por lo que resulta claramente ventajoso para las organizaciones que adopten y pongan en uso herramientas y mecanismos.

Se realizó el estudio de varios procedimientos relacionados con la evaluación de riesgos. A continuación, se estudian 18 procedimientos en el periodo de 2007- 2018, doce de ellos contextualizadas al entorno cubano y las restantes al entorno internacional. Los procedimientos se muestran en la tabla 2.1:

No.	Autor/Año	No.	Autor/Año
1	Blanco Campins (2007)	10	Pardo Rueda et.al, (2014)
2	González Moya (2008)	11	Bolaños Rodríguez, (2014)
3	Chong Vera (2009)	12	ISO 31010 (2015)
4	Trujillo González (2010)	13	Jorge Jhuéz (2015)
5	Resolución 60 (2011)	14	Fernando Moreno (2015)
6	Torres Valle et al. (2012)	15	Pérez Solís (2017)
7	García Payrol (2013)	16	Equipo de trabajo del proceso (2017)
8	Ramos Crespo et al.: (2013)	17	Méndez González (2017)
9	Hernández Jiménez (2014)	18	Ruiz Reyes (2018)

Fuente: León Bermúdez (2019) e Infante Núñez (2019).

El cuadro 2.1 plantea uno de los procedimientos estudiados a manera de ejemplo, los elementos con vista a determinar las variables influyentes en la lista de chequeo. Para cada caso se exponen las etapas que lo contemplan, los elementos significativos a desarrollar y los métodos utilizados.

No.	Autor (año)	Nombre del procedimiento	Etapas	Métodos
1	Ruiz Reyes (2018)	Procedimiento documentado: gestión de riesgos y oportunidades.	1-Determinar criterios de riesgos	
			2-Identificación del riesgo.	Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO/FODA).
			3-Análisis del riesgo	Análisis de causa-consecuencia Análisis de causa-y-efecto Índices de riesgo
			4-Tratamiento del riesgo	
			5-Resultados de la gestión de riesgos y oportunidades.	
			6-Evaluación de las acciones.	

Fuente: elaboración propia

En su estudio de más de 18 procedimientos de Riesgos, define 38 elementos clave o variables que están presentes en los procedimientos. Se analiza en una matriz binaria la presencia de estas variables en 18 procedimientos de Riesgos. Las variables se muestran en el cuadro 2.2:

Variables

(V1) Caracterización de factores.	(V20) Evaluación de percepción.
(V2) Fase de identificación	(V21) Medidas correctivas.
(V3) Fase de evaluación	(V22) Organización del estudio.
(V4) Fase de control de riesgos.	(V23) Valoración del riesgo.
(V5) Fase de Información - Comunicación y Supervisión.	(V24) Análisis de los factores Internos y externos.
(V6) Descripción del riesgo.	(V25) Planificación del estudio.
(V7) Análisis del riesgo	(V26) Organizar la aplicación de mejoras.
(V8) Tratamiento del riesgo.	(V27) Implementar plan de tratamiento del riesgo
(V9) Monitorear y revisar	(V28) Acciones requeridas
(V10) Diagnóstico del estado actual	(V29) Aplicación de la apreciación del riesgo durante la fase

(V11) Seguimiento del riesgo.	(V30) Definición de objetivos
(V12) Estudio Preliminar.	(V31) Nombramiento de responsables
(V13) Gestión de los Riesgos.	(V32) Definición de las respuestas a los riesgos
(V14) Determinación de los objetivos y actividades de control. Cálculo de indicadores y análisis de los resultados.	(V33) Planificación del estudio.
(V15) Control de proceso de Administración de los riesgos.	(V34) Determinar criterios de riesgos
(V16) Informatización.	(V35) Resultados de la gestión de riesgos y oportunidades.
(V17) Diseño de cuestionario o lista de chequeo.	(V36) Evaluación de las acciones.
(V18) Aplicación de la encuesta.	(V37) Identificación y evaluación de las fallas potenciales.
(V19) Compilación de resultados.	(V38) Identificación y análisis de las causas potenciales.

Fuente: León Bermúdez (2019) e Infante Núñez (2019).

Se analizan los procedimientos estudiados con vista a determinar las variables influyentes para la elaboración de la lista de chequeo. Varias variables están presentes en los 18 procedimientos analizados y del marco regulatorio cubano.

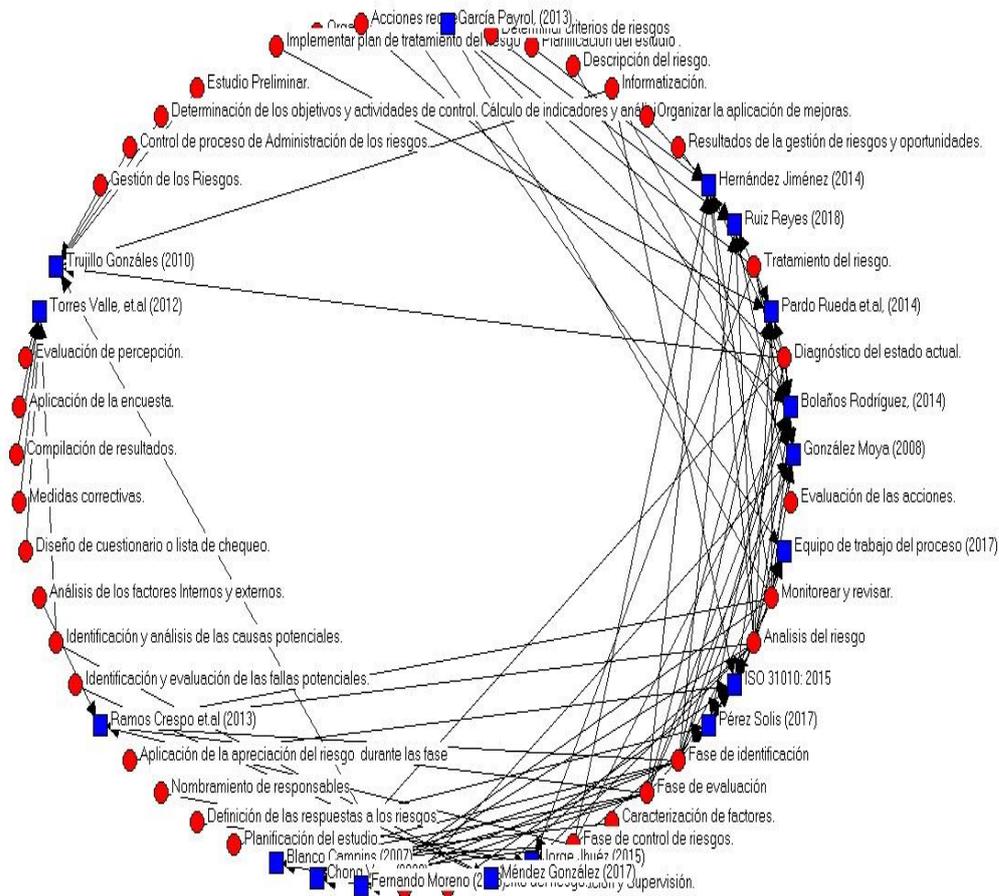


Figura 2.1 Relación variables y autores de los procedimientos de riesgos.

El proceso de agrupación de los conglomerados se resume a continuación, tanto para los procedimientos (según los autores) como para las variables. El corte se realiza en el punto de inflexión: para los procedimientos, a partir de 38; y para las variables, a partir de seis (6).

Tabla 2.3. Conglomerados resultantes del análisis de las variables en las metodologías.

Grupo s	Cantidad de variables	de Variables
---------	-----------------------	--------------

1	6	(V2) (V3) (V7) (V8) (V9) (V10)
2	12	(V1) (V4) (V5) (V6) (V11) (V12) (V13) (V14) (V15) (V16) (V17) (V18) (V19) (V20) (V21) (V22) (V23) (V24) (V25) (V26) (V27) (V28) (V29) (V30) (V31) (V32) (V33) (V34) (V35) (V36) (V37) (V38)

Fuente: elaboración propia.

Se aprecia que todas las variables están presentes en alguna de las metodologías estudiadas. Con mayor frecuencia (por encima del 50 %) aparecen cinco variables: Diagnóstico del estado actual (98,8 %); Identificación de Riesgos (97%); Evaluación de Riesgos (94,8%); Análisis de Riesgos, (92 %); Tratamiento de Riesgos (89,9 %); y, Monitoreo y Revisión (86,7%). (Anexo 6)

Estos resultados se integran a los obtenidos por Infante Núñez (2019) que de igual manera realiza el análisis de 10 procedimientos sobre la misma temática. Posteriormente, en trabajo grupal se integran los dos resultados y se propone la siguiente lista de chequeo.

ENTIDAD:

PROCESO:

RESPONSABLE DEL PROCESO:

OBJETIVO:

APLICO LISTA DE CHEQUEO:

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	A	NA
1	Diagnóstico del estado actual de los riesgos.		
	1.1 Se encuentran definidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. (DAFO)		
	1.2 El equipo de trabajo se encuentra preparado en la gestión de riesgos en la empresa.		
	1.3 Los trabajadores cuentan con los procedimientos normalizados		

	para la gestión de riesgos.		
	1.4 Los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de riesgos.		
	1.5 Está establecida una estructura para la implementación del sistema de gestión de riesgo.		
	1.6 Están establecidos los responsables por área para la gestión de riesgo.		
2	Identificación de Riesgo.		
	2.1 Están identificados los riesgos que pueden ocurrir en el proceso.		
	2.2 Se identifican y analizan las causas o factores que favorecen la ocurrencia de los riesgos.		
	2.3 Se tienen identificadas las áreas afectadas.		
	2.4 Se encuentra establecido el tiempo de reacción de la dirección ante los riesgos		
	2.5 Se determinan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos		
	2.7 Se determinan los principales riesgos para ser tratados con mayor prioridad.		
	2.8 Se realiza el estudio de peligro y de operatividad (HAZOP).		
	2.9 Se realiza el análisis de peligros y las puntas de control de criterios (HACCP).		

	2.10 Se realiza el análisis de escenarios de los riesgos.		
3	Análisis de riesgo.		
	3.1 Se realiza el análisis causa – efecto.		
	3.2 Se analizan los impactos que generan los riesgos sobre el desempeño de la organización.		
	3.3 Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo a la probabilidad de ocurrencia.		
	3.4 Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo al impacto económico.		
	3.5 Se analizan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.		
	3.6 Se analizan las relaciones entre los principales riesgos.		
4	Evaluación de los riesgos.		
	4.1 Se evalúan uno por uno los fallos del sistema (o subsistema)		
	4.2 Se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo.		
	4.3 Se evalúan y seleccionan las estrategias de administración de riesgos.		
	4.4 Se establecen las prioridades para el tratamiento de riesgos de mayor impacto		

	4.5 Mediante qué criterios se evalúa el riesgo		
	4.5.1 Cualitativos		
	4.5.2 Cuantitativos		
	4.5.3 Ambos		
	4.5.4 Escala		
5	Tratamiento de riesgo.		
	5.1 Está establecido el tratamiento del riesgo.		
	5.2 Se realiza la implementación del plan de tratamiento del riesgo.		
	5.3 Se monitorea y revisa el plan tratamiento del riesgo.		
	5.4 Se desarrollan las acciones para el tratamiento de riesgos de mayor impacto.		
	5.5 Están definidas las repuestas a los riesgos.		
6	Información y comunicación		
	6.1 Se presenta el informe de los riesgos.		
	6.2 Se comunica a los trabajadores los riesgos identificados en el proceso.		

	6.3 Se dan a conocer las acciones efectuadas a los riesgos detectados. ¿Son factibles de aplicar?		
	6.4 Se da seguimiento a los riesgos detectados en el proceso. (Plan de Prevención de Riesgos)		

Explicación de la Lista de Chequeo para evaluar los riesgos en el proceso.

Es necesario comenzar el proceso de administración de riesgos por establecer el contexto, donde es importante: analizar la relación entre la organización y su entorno, comprender el funcionamiento de la organización, sus capacidades, metas objetivos y estrategias. También deben especificarse los recursos requeridos y las políticas asociadas a la toma de decisiones frente a los riesgos, así como la preparación de la organización y sus trabajadores. (AS/NZS 4360: 1999; AIRMIC – IRM, 2002; ISO 31000: 2015).

-Diagnóstico del estado actual de los riesgos.

El diagnóstico del estado actual de los riesgos comprende la formación de un grupo de expertos que serán los encargados de recopilar o dar toda la información necesaria, así como de identificar, organizar, tabular, evaluar, decidir, conformar, enseñar, procesar la información, realizar los análisis necesarios, en fin, de aplicar el procedimiento que se propone a través de las etapas y pasos que conforman al mismo. (García Payrol, 2013) Se escanea el ambiente interno y externo, para determinar amenazas y/o oportunidades. (Ramos Crespo, et al. 2013) Mediante la aplicación de una entrevista, a través de la cual se comprueba: estructura organizativa, funciones y responsabilidades por cada departamento. (Hernández Jiménez, 2014)

-Se encuentran definidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. (DAFO)

Están diseñadas y actualizadas las variables de la proyección estratégica: misión, visión, objetivos estratégicos con criterios de medidas, políticas, valores organizacionales, proyección económica. (Bolaño Rodríguez ,2014) Existe una descripción completa de cada operación de acuerdo a la estructura organizativa, los procedimientos y los recursos. (García Payrol, 2013)

-El equipo de trabajo se encuentra preparado en la gestión de riesgos en la empresa.

Existe un equipo gestor formado por directivos y especialistas con diversos conocimientos sobre la gestión empresarial. Este equipo debe ser preparado en técnicas de dirección empresarial relacionadas con la dirección estratégica, enfoque de procesos, integración del sistema de dirección de la empresa y administración de riesgos. (Bolaño Rodríguez ,2014)

-Los trabajadores cuentan con los procedimientos normalizados para la gestión de riesgos.

Existe la presencia y cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes relacionados con el tema objeto de estudio. (Hernández Jiménez, 2014) Posesión de manuales y procedimientos para los procesos, subprocesos y actividades de la organización, cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas por los órganos reguladores y las propias de la entidad. (García Payrol, 2013)

-Los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de riesgos.

Preparar a los trabajadores para las transformaciones que se deben realizar y la forma de actuación ante los riesgos. (Bolaño Rodríguez ,2014)

-Está establecida una estructura para la implementación del sistema de gestión de riesgo.

En el sistema se definen los criterios frente a los cuales se evaluará el riesgo y se especifica una estructura de análisis para desarrollar la gerencia de riesgos, que propicie una gestión eficaz y una mitigación de los mismos (Hernández Jiménez, 2014), (González Moya, 2008)

-Están establecidos los responsables por área para la gestión de riesgo.

Se encuentran establecidas las responsabilidades por área o departamento donde se deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos más convenientes para la mitigación de riesgos, así como los responsables de la ejecución y supervisión de los mismos. (González Moya, 2008)

-Identificación de riesgos.

La identificación de riesgos es la creación de un inventario de riesgos, de forma iterativa que exponen a la empresa. Es un trabajo intelectual complejo y multidisciplinario en cuanto a la utilización de conocimientos organizacionales relacionado con los objetivos empresariales (Thomsett, 2004; Cooper, 2007; WSDOT, 2010; Garcel Rodríguez, Fonseca Hernández, 2010), es necesario integrar esta actividad con la estrategia y la planificación (Enamorado Moya, 2010) Es importante identificar los riesgos en cada uno de los procesos de la organización. (AUDISIS, 2011)

-Están identificados los riesgos que pueden ocurrir en el proceso.

Se encuentran identificados los riesgos, donde se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, basándose en la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar, realizándose de forma permanente. (Méndez González, 2017)

-Se identifican y analizan las causas o factores que favorecen la ocurrencia de los riesgos.

Se encuentra elaborado el Diagrama Causa-Efecto en el que se presenta un esquema donde se ubica el “Efecto” y los elementos de causas, donde a través de la realización de una Tormenta de Ideas (en equipo) se determinan las causas que dan lugar a los problemas identificados como “Efecto”. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016)

-Se tienen identificadas las áreas afectadas.

Se tienen identificados por áreas los eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos, o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. (Ramos Crespo, et al.2013)

Se encuentra establecido el tiempo de reacción de la dirección ante los riesgos.

Existe un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, donde se establece el período de reacción de la dirección ante eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar. (Trujillo González, 2010)

Se determinan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.

Se encuentran identificados los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos, donde quedan definidos responsables por proceso, causas, efectos y fechas de cumplimiento para cada medida a aplicar. (Chong Vera, 2009)

-Se determinan los principales riesgos para ser tratados con mayor prioridad.

Se encuentran identificados los riesgos tanto internos como externos y sus objetivos; se toman en cuenta sus percepciones y se establecen políticas de comunicación con las diferentes partes. (Chong Vera, 2009)

Se debe identificar las fuentes del riesgo, las áreas de mayor impacto, los eventos (incluyendo los cambios en las circunstancias), sus causas y posibles consecuencias, donde se genera una lista de riesgos de mayor prioridad basada en aquellos eventos que pueden impedir, disminuir o retardar el logro de los objetivos con mayores afectaciones. (Hernández Jiménez, 2014).

-Se realiza el estudio de peligro y de operatividad (HAZOP).

El control se centra en los puntos críticos. En el caso de que se identifique un peligro que debe controlarse, pero no se encuentra ningún punto crítico de control, deberá considerarse la posibilidad de formular de nuevo la operación. El resultado es una lista de operaciones críticas, que facilita el control regular de los puntos críticos en los procesos. (Hernández Jiménez,2014)

- Se realiza el análisis de peligros y las puntas de control de criterios (HACCP).

Se investigan sistemáticamente los riesgos y se vela por tenerlos bajo control, se analizan y evalúan para prever y controlar los riesgos y las consecuencias adversas de los peligros. (Hernández Jiménez, 2014)

-Se realiza el análisis de escenarios de los riesgos.

Se determina el análisis de escenarios de los riesgos mediante la realización de tormentas de ideas o la aplicación de otras técnicas con el equipo de trabajo para el análisis del escenario existente donde se determinan todas las causas potenciales relacionadas con la inadecuada gestión de los riesgos con el objetivo de no perder clientes debido a la insatisfacción de los mismos. (Pérez Solís ,2017)

-Análisis de riesgos.

El análisis de riesgos es un proceso cognoscitivo en el cual, si se hace uso sistemático de la información disponible, se podrá determinar cuán probable o posible es que se presente un evento determinado, la magnitud de sus consecuencias o impactos para proveer datos que son utilizados en la evaluación y tratamiento de los mismos. Cualquier cambio que se produzca en los parámetros que se determinan, modifican al riesgo en sí mismo (Koprinarov, 2005; American Institute for CPCU, 2008; Rodríguez Carrazana, et al., 2009; Garrido Cervera, et al., 2011)

Para el análisis de riesgos se debe tener en cuenta los controles existentes, análisis y cálculos estadísticos. Cuando no se dispone de datos anteriores se pueden realizar estimaciones subjetivas. Los análisis que se realizan pueden ser cualitativo y cuantitativo. (Madrigal, 2004; Koprinarov, 2005; ISO 31000: 2015)

-Se realiza el análisis causa – efecto.

Se encuentran identificados los riesgos actuales y potenciales a los que se encuentra expuesta la entidad, con las causas que dan origen a los mismos y las posibles consecuencias que pueden ocurrir si se materializa el riesgo. (Ramos Crespo, et al, 2013). Se realiza un análisis de las causas que provocan la ocurrencia de los riesgos y se establecen las brechas de vulnerabilidad. (Trujillo González, 2010).

Se realiza el análisis modal de efectos y fallos que permite la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus efectos que pueden aparecer en un producto, en un servicio o en un proceso. (Gutiérrez Román, 2007).

-Se analizan los impactos que generan los riesgos sobre el desempeño de la organización.

Son realizadas las actividades y prácticas sistemáticas y coordinadas a través de las cuales una organización de manera óptima gestiona sus riesgos y amenazas potenciales asociadas, así como los impactos de ellos. (García Payrol, 2013)

-Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo a la probabilidad de ocurrencia.

Se encuentran establecidos los indicadores de eventos e indicadores de alarma que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, los cuales están disponibles para la dirección de manera oportuna, mostrando la existencia de mediciones probabilísticas. (Blanco Campins, 2007)

-Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo el impacto económico.

Se comparan los niveles estimados de riesgo frente a los criterios preestablecidos de riesgo, haciendo un análisis de beneficios potenciales contra resultados adversos, atendiendo al impacto económico negativo o no que se pueda ocasionar. (Hernández Jiménez, 2014)

- Se analizan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.

Para garantizar la protección de cada uno de los procesos de las empresas y las infraestructuras críticas más significativas se analiza el incumplimiento de normas y procedimientos para la ejecución de un proceso, la falta de documentación de los procesos definidos, la falta de confidencialidad de la información, las fallas en los procesos por errores humanos en los procesos más riesgosos. (García Payrol, 2013)

-Se analizan las relaciones entre los principales riesgos.

Están identificadas las causas que dan lugar a los problemas o aspectos de riesgos principales, así como los efectos que dan lugar a estos y su interrelación entre ellos. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016).

-Evaluación de riesgos.

La evaluación de riesgos es el proceso utilizado para determinar las prioridades en su administración. Se compara el nivel de riesgo respecto a estándares predeterminados o niveles objetivos, que ameritan la mayor atención y la asignación de recursos para la aplicación de medidas una vez determinados los riesgos relevantes. (Maxitana Ceballos y Naranjo Sánchez, 2009; ISO 31000: 2015; WSDOT, 2010; AUDISIS, 2011)

-Se evalúa uno por uno los fallos del sistema (o subsistema)

Se evalúa el nivel de susceptibilidad de una empresa a fallos, debidos a la exposición de niveles de riesgos en la coordinación de las relaciones externas e internas importantes del sistema de dirección y que pueden afectar la efectividad en el cumplimiento de la misión y el alcance de resultados superiores (Bolaño Rodríguez, 2014). Estos se evalúan mediante la

técnica de análisis del árbol de fallos; una técnica que comienza con un suceso no deseado (suceso superior) y determina todos los caminos por lo que podría ocurrir. Estos se representan gráficamente en un diagrama lógico. Una vez desarrollado el árbol de fallos, se deben tener en consideración los caminos para reducir o eliminar las posibles causas u origen del suceso. (NC ISO 31000, 2015)

-Se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo.

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos. La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una organización, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema de Gestión de la calidad. (Jorge Jhuéz, 2015)

- Se evalúan y seleccionan las estrategias de administración de riesgos.

Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente, tanto en la gestión del riesgo como en cualquier otro aspecto de la organización. Dado que los riesgos no tienen el mismo origen ni la misma naturaleza, existen varias estrategias para su gestión. Sin embargo, otros factores que inciden significativamente son el tamaño de las empresas, su número de integrantes, su estructura, la actividad de producción y el sector en el que operan. (Jorge Jhuéz, 2015)

Una base teórica importante es que una estrategia puede contribuir a la disminución de varios riesgos a la vez. En ocasiones un riesgo necesita de varias estrategias, debido a la complejidad de la organización para enfrentarlo. Con la aplicación de un procedimiento específico, la organización puede identificar estrategias de explotación, evitación, transferencia, reducción, cobertura, seguro y de compensación de riesgo. (Bolaño Rodríguez, 2014)

- Se establecen las prioridades para el tratamiento de riesgos de mayor impacto.

A través de reuniones entre los diversos responsables, la empresa debe definir cuáles son los factores que influyen en los procesos. Y de todos esos, es preciso priorizarlos en función del impacto que tengan. En un proceso no todas las acciones tienen el mismo grado de importancia. Para aquellos riesgos que superan el nivel de riesgo aceptable y se determine un plan de acción a seguir, el Encargado de Riesgos definirá el responsable del plan de acción, el programa de acción, los resultados esperados de los tratamientos, las

fechas de implementación y toda otra información que se considere necesaria. Por otro lado, la organización, también podría determinar otras técnicas para la administración de sus riesgos. (Fernando Moreno, 2015)

- Mediante qué criterios se evalúa el riesgo

Son herramientas que se enfocan exclusivamente en la cuantificación de los riesgos. Es decir, aplican una serie de indicadores (de carácter numérico casi siempre) para medir el impacto que tienen los riesgos en las organizaciones y, a partir de ese cálculo, elaborar acciones coordinadas para su gestión, tratamiento o, incluso, eliminación. (Jorge Jhuéz, 2015)

- Cualitativos

Es el método de análisis de riesgos más utilizado en la toma de decisiones en proyectos empresariales, los emprendedores se apoyan en su juicio, experiencia e intuición para la toma de decisiones.

Se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo sea bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis completo. O bien porque los datos numéricos son inadecuados para un análisis más cuantitativo que sirva de base para un análisis posterior y más detallado del riesgo global del emprendedor. (Jorge Jhuéz, 2015)

-Cuantitativos

Son aquellos que permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados, es decir, calcular el nivel de riesgo del proyecto. (Jorge Jhuéz, 2015)

-Ambos

-Escala

Se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo, o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia. Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo.

Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malos entendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo. (Jorge Jhuéz, 2015)

-Tratamiento de los riesgos.

El tratamiento de los riesgos se refiere a la identificación, evaluación, selección e implementación de opciones apropiadas para mitigar el riesgo y convertirlo en aceptable. Se debe tener en cuenta la alineación con los objetivos y recursos de la empresa. Estas opciones pueden ser: evitar los riesgos, reducir su probabilidad o consecuencia,

transferirlos, retenerlos, aceptarlos, diversificarlos. (Silberfich y Cruz, 2009; Maxitana Ceballos y Naranjo Sánchez, 2009; *Information and Privacy Commissioner of Ontario*, 2010; Bolaño Rodríguez, 2011).

-Está establecido el tratamiento del riesgo.

Se encuentran identificadas y establecidas las opciones para tratar el riesgo y se preparan e implementan los planes de tratamiento de estos. (Blanco Campins, 2007)

- Se realiza la implementación del plan de tratamiento del riesgo.

Existe la implementación de los planes de tratamiento de riesgos, donde queda establecida la decisión de tratar o no tratar el riesgo; para que esta sea exitosa los planes deben señalar la acción de la dirección de la organización, los métodos, la responsabilidad individual por las acciones y el monitoreo en relación a criterios escogidos. (Blanco Campins, 2007)

- Se monitorea y revisa el plan tratamiento del riesgo.

Se lleva a cabo el monitoreo y revisión de todos los pasos del proceso como condición para la mejora continua del tratamiento de riesgos. (Blanco Campins, 2007)

- Se desarrollan las acciones para el tratamiento de riesgos de mayor impacto.

Son acciones que aseguran que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, constituyen las medidas necesarias para afrontar los riesgos de mayor impacto asociados al logro de los objetivos de la entidad. Ellas se administran y llevan a cabo en todos los niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización.

El tratamiento del riesgo en la organización está indisolublemente vinculado a la proyección estratégica y organizativa de esta, se proponen planes de acción para manejar y mitigar el riesgo de mayor impacto utilizando recursos asignados por la gerencia. (Trujillo González, 2010)

-Están definidas las repuestas a los riesgos.

Las respuestas a los riesgos constituyen el tratamiento que requieren los mismos. Estas son: evitar, reducir, compartir y aceptar. El tratamiento que requiere cada riesgo dependerá de sus niveles de frecuencia y severidad, la tolerancia al riesgo de la empresa y la naturaleza del propio riesgo. Por lo que deben estar bien definidas ante la ocurrencia de todos los posibles riesgos identificados. (Blanco Campins, 2007)

-Información y comunicación.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades, lo que facilita la administración de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. Debe existir una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización, medios para comunicar hacia arriba la información significativa, así como una comunicación eficaz con terceros: clientes, proveedores, reguladores, propietarios. (Blanco Campins, 2007)

-Se presenta el informe de los riesgos.

En esta etapa se informará y comunicará de la gestión de riesgos de la Compañía a las distintas instancias. (Fernando Moreno, 2013)

-Se comunica a los trabajadores los riesgos identificados en el proceso.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas. Sus salidas informativas facilitan la administración de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. (Blanco Campis, 2007)

-Se dan a conocer las acciones efectuadas a los riesgos detectados. ¿Son factibles de aplicar?

Luego de evaluados los riesgos, se analizarán las acciones a tomar respecto al riesgo determinado, las cuales son la clave para una acertada gestión del riesgo. Para aquellos que superan el nivel de riesgo aceptable y se determine un plan de acción a seguir, el Encargado de Riesgos definirá el responsable del plan de acción, el programa de acción, los resultados esperados de los tratamientos, las fechas de implementación y toda otra información que se considere necesaria. Los planes de acción necesitan ser revisados para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren la priorización de los riesgos evaluados, las actividades de control y la efectividad de las acciones (Jorge Jhuéz, 2015) y (Fernando Moreno, 2013)

-Se da seguimiento a los riesgos detectados en el proceso.

Se confecciona el Plan de Prevención con los riesgos evaluados en etapas anteriores, se priorizan los de mayor categoría, donde quedan definidos responsables y fechas de cumplimiento para cada medida. (Chong Vera, 2009)

Conclusiones

La lista de chequeo propuesto está concebida para lograr la mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la organización, sustentada como herramienta de

control de riesgos, basada en la mejora continua y en el sistémico seguimiento de los riesgos, que garantice el establecimiento de buenas prácticas, respuesta rápidas y oportunas ante la aparición de estos. La concepción de la propuesta se centra en verificar la existencia de procedimientos, indicadores, técnicas, actividades, que tengan identificados, den rápida y eficaz respuesta a los riesgos que puede aparecer y perjudiquen la consecución de los objetivos.

Referencias bibliográficas

ACOSTA PEÑATE, M. *Diseño de un Producto Turístico de Salud en el Balneario Menéndez, municipio Martí*. Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. 2010.

BLANCO CAMPINS, B. E. *Procedimiento para la evaluación de riesgos empresariales de operaciones con métodos de las Matemáticas Barrosas*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana. Cuba, 2007.

CHONG VERA, J. M. *Procedimiento para la gestión de riesgos laborales en la escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de ingeniería industrial y turismo. Centro de estudios Turísticos. Santa Clara, Cuba. 2009.

BOLAÑO RODRÍGUEZ, Y. *Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de ingeniería industrial. Centro de estudios de técnicas de dirección. La Habana. Cuba. 2014.

CHÁVEZ ZAMORA, M. E. *Formulación de una metodología de auditoría basada en procesos y riesgos para el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación 2010*. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Contabilidad con Mención en Auditoría Superior. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de Ciencias Contables, Unidad de Postgrado. Lima, Perú. 2012.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Resolución 60/2011. Normas de auditoría. La Habana. Cuba. 2011.

DE ARMAS GARCÍA, R. *Auditoría de Gestión, conceptos y métodos*. Editorial Félix Valera. La Habana, Cuba, ISBN 978-959-07-0421-5. 2008.

DE LAHAYE GUERRA, R. M. Turismo religioso: ¿nueva modalidad? Cubadebate. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu> . Consultado el 15 de febrero del 2019.

FERNANDO MORENO P. *Procedimiento de Gestión de Riesgos*. Enaex S.A., 2013.

GARCÍA PAYROL, A. *Procedimiento General para la gestión de riesgos en el sistema logístico de la División Territorial de ETECSA en Villa Clara*. Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas” Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara, Cuba. 2013.

GONZÁLEZ MOYA, Y. *Propuesta de un procedimiento metodológico para la administración de los riesgos empresariales. Caso del Taller Motor Centro de Villa Clara*. Tesis de Diplomado. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Santa Clara, Cuba 2008.

GRIMALDO LOZANO, L. C. *Importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones*. Documento elaborado como parte de la opción de grado para obtener el título de Contadora Pública. Universidad Militar Nueva Granada, facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS), programa de Contaduría Pública. Bogotá, Colombia. 2014.

HOGARTH R.M. Los seguros y la seguridad después del 11 de septiembre: ¿Acaso el mundo se ha vuelto un lugar más "riesgoso"?. Perú. Lima. Disponible en <http://www.cholonautas.edu.pe> Consultado el 15 de febrero del 2019.

ICANAQUÉ MELÉNDEZ, R. A. Y NEYRA OCAÑA, J. B. *Auditoría administrativa como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo 2016*. Tesis para optar el título profesional de contador público. Universidad Señor de Sipán, Escuela Académico Profesional de Contabilidad. Facultad de ciencias empresariales. Pimentel. 2016.

INFANTE NÚÑEZ, D. *Desarrollo de una lista de chequeo como herramienta de apoyo para la evaluación de riesgos en el Complejo Barceló Solymer Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real*. Tesis en opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2019.

JORGE JHUÉZ. *Metodología práctica para implementar la gestión de riesgos en un sistema ISO 9001:2015*. Bogotá. Colombia.

MEDINA ENRÍQUEZ, A. *Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez*. Tesis de en opción al Título de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2016.

MURILLO VARGAS, G. E. *Metodología de Aplicación de una Auditoría de Gestión como herramienta para determinar los costos de la no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de la mutualista Pichincha*. Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial con Especialización en Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Quito, Ecuador. 2011.

NC- ISO 31000 *Gestión de Riesgos – Principios y Directrices*. Editorial Cuban National Bureau of Standards. Edición 1 - Marzo. Habana, Cuba. 2015

NC- ISO/IEC 31010. *Gestión del riesgo - técnicas de apreciación del riesgo*. Editorial Cuban National Bureau of Standards. Edición 1 - Marzo. Habana, Cuba. 2009.

PADRÓN ACOSTA L. *Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos al proceso de Gestión de la Calidad y Desarrollo en la UEB José Antonio Echeverría Cárdenas*. Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas Cede Camilo Cienfuegos. Facultad de Ciencias Empresariales. Matanzas. Cuba. 2018.

PARDO RUEDA L. et al. *Procedimiento de gestión de riesgo. Desarrollo económico*. Instituto para la economía Social. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Colombia. 2014.

RAMOS CRESPO, M. A. et. al. Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial. *Avances* (15). 1 enero – marzo. Pinar del Río, Cuba. 2013.

REYES VÉLEZ, P. E. Y MORENO YÉPEZ, I. N. El control ambiental a través de la auditoría como instrumento empresarial. *Revista científica Dominio de las Ciencias*. Vol. 3. p.525-535, marzo, 2017. ISSN 2477-8818.

RODRÍGUEZ MILIÁN G.J. *Administración de riesgos*. Matanzas. Cuba, 2014.

RUIZ REYES N. *Procedimiento documentado: gestión de riesgos y oportunidades. Sistema integrado de gestión de la calidad de los servicios y unidades administrativas de la Universidad de Jaén*, 2018.

SEGOVIA VILLAVICENCIO J. M. *Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet CIA. Ltda.* Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contadora pública autorizada. Universidad Central de Ecuador. Facultad de ciencias administrativas. Quito, 2011.

TORRES RUSINDO, M. L. *Gestión de los riesgos en el proceso de recepción del hotel Brisas Trinidad del Mar*. Trabajo de Diploma. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara, Cuba, 2015.

TRUJILLO GONZÁLEZ, N. *Propuesta de un procedimiento para la Administración de los Riesgos Empresariales en Desoft S.A. Validación en la División Desoft Villa Clara*. Trabajo de diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de ingeniería Industrial. Cuba, 2010.

VELÁZQUEZ ZALDÍVAR R. *Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos*. Universidad de Holguín. Cuba, 2017.