

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Contabilidad y Finanzas



Trabajo de Diploma presentado en opción al Título
De Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.

Título: Aplicación de una lista de chequeo para la evaluación de los riesgos como herramienta de apoyo para la auditoría de proceso en la inmobiliaria ALMEST.

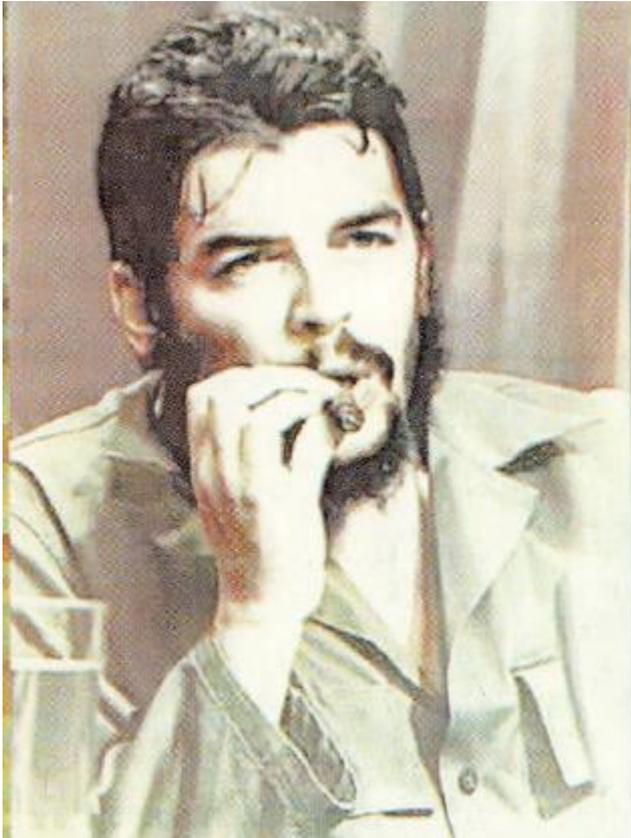
Autora: Yadiaris Relova Revoredo.

Tutora: MSc. Arlyne Medina Enríquez.

DraC. Yuly Esther Medina Nogueira

Matanzas, 2020.

Pensamiento



“El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás...”

Ernesto Guevara de la Serna
Consejo de Dirección del Ministerio
de Industria del 11/05/1964.

Nota de aceptación

Presidente del tribunal _____

Secretario del tribunal _____

Miembro del tribunal _____

Dado en Ciudad de Matanzas a los _____ días del mes de _____ 2020

“Año 62 de la Revolución”

Declaración de autoridad

Declaro que soy la autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad y a la inmobiliaria ALMEST a disponer de su uso cuando lo estime conveniente para su perfeccionamiento.

Para que así conste:

Yadjaris Relova Revoredo.

Dedicatoria

A mi familia, en especial a mi mamá y mi hermana por sus consejos, comprensión y apoyo incondicional.

A mi pareja, por su paciencia, dedicación y amor, por estar siempre a mi lado y darme todo su apoyo.

Agradecimientos

A mi tutora Arlyne Medina Enríquez por su preocupación y tiempo, quien a lo largo de éste período me ha orientado con sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de mi tesis, sin su dedicación no hubiera sido posible.

A todos mis profesores por su profesionalidad, porque supieron con su dedicación y esfuerzo darnos el apoyo y los conocimientos necesarios en nuestra formación.

A todos los que de una forma u otra colaboraron para que llegase hoy en día a cumplir con este sueño después de recorrer un largo camino.

Resumen

El presente trabajo de diploma se realizó en la inmobiliaria ALMEST tiene como objetivo contribuir a la mejora de la auditoría mediante la aplicación de una lista de chequeo para la evaluación de los riesgos como herramienta de apoyo para la auditoría de proceso en la inmobiliaria ALMEST. Los métodos utilizados son el análisis y síntesis, la inducción y deducción, y la evolución conceptual lógica; 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 una serie de herramientas y técnicas, 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, aplicación de la misma y propuestas de mejoras para el proceso.

Summary

The present diploma work was carried out at the ALMEST real estate company. Its objective is to contribute to the improvement of the audit by applying a checklist for risk assessment as a support tool for the process audit at the ALMEST real estate company. The methods used are analysis and synthesis, induction and deduction, and logical conceptual evolution; as well as theoretical and empirical methods among which stand out: visual observation, documentary consultation, the interview, method of selection of experts, cause-effect diagram, brainstorm and group work. The SPSS software was also used and the UCINET software was used to analyze the variables defined on risk management. A series of tools and techniques were applied to verify that actions are carried out to comply with the established resolutions and regulations that contribute to achieving efficiency and effectiveness, based on a process approach. Among the results achieved are: preparation of a checklist for the process, its application and proposals for improvements to the process.

Índice

Introducción.	1
Capítulo I: Marco teórico referencial.	7
1.0 Introducción al capítulo.	7
1.1 Evolución de la auditoría.	7
1.2 Desarrollo de la Auditoría en Cuba.	9
1.3 Definiciones de Auditoría y Auditoría de Procesos.	12
1.4 Riesgo.	16
1.4.1 Antecedentes del riesgo.	16
1.4.2 Definiciones de Riesgo.	19
1.4.3 Análisis de los procedimientos de evaluación de riesgos.	21
Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.	27
2.0 Introducción al capítulo.	27
2.1 Descripción de la Lista de Chequeo para evaluar los riesgos.	28
Capítulo III: Aplicación de la lista de chequeo.	43
3.0 Introducción al capítulo.	43
3.1 Caracterización de la inmobiliaria ALMEST.	43
3.2 Aplicación de la lista de chequeo.	52
Conclusiones.	58
Recomendaciones.	59
Bibliografía.	60
Anexos.	

Introducción

Es importante, en toda organización, contar con una adecuada gestión de riesgos que garantice la correcta evaluación de los mismos; pues a ellos están expuestas todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social.

Cuba no ha estado ajena a todas las transformaciones que se han dado en el campo empresarial a nivel mundial, ha desarrollado su propio modelo económico y sus estrategias, sin tener en cuenta las recetas del mundo actual, que recorren de una parte a otra los países subdesarrollados y de absoluta dependencia de los desarrollados.

La auditoría es una parte importante del control de la administración, sobre todo, cuando se requiere una evaluación de sus resultados; ya que el trabajo de los auditores puede ser usado para proporcionar una seguridad razonable de que esta gestión está funcionando adecuadamente (Hernández Meléndrez, 2009).

En el análisis de los diferentes enfoques del término auditoría se percibe una constante alusión implícita a la información, ya que los documentos que muestran los hechos y procesos auditados no son más que la información que los refleja. Eso permite aseverar que toda auditoría es un proceso informacional: su entrada, realización y salida (resultados) se basan en la información que puede variar en dependencia de los objetos que se auditan (Villardefrancos Álvarez y Rivera, 2006).

La auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización. A pesar de los años y el desarrollo alcanzado por la profesión, el objetivo con que fue creada la auditoría, consistente en la detección de los fraudes, marcó la imagen negativa del auditor, aspecto que, lamentablemente, hasta hoy no se ha visto superado.

La calidad es imprescindible en la fase de desarrollo de un sistema auditor, pues ofrece la seguridad de que el servicio de auditoría mantenga la capacidad para realizar de manera eficiente su trabajo, y así alcanzar un alto nivel de credibilidad y confianza ante la dirección, auditores y sociedad. Otro aspecto importante a cuestionar en la auditoría es que la misma sea percibida como una entidad

dedicada sólo a la inspección (a veces, hasta con una perspectiva policíaca) y no al asesoramiento con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización (Hernández Meléndrez, 2009).

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el entorno de auditoría de procesos es la organización misma; del equipo de trabajo depende que el ambiente sea abierto y agradable para poder trabajar adecuadamente. A veces puede resultar tenso y hostil si los involucrados están desorientados respecto del objetivo y las actividades que se realizarán (Colectivo de autores, 2019).

De vital importancia es que todos los participantes estén enterados del valor de su trabajo y como éste coadyuva al logro de los objetivos comunes. “Hacer bien las cosas desde la primera vez” garantiza que el trabajo y la auditoría de procesos resulten eficientes.

Contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como se deben realizar las auditorías a los procesos las cuales nos arrojen resultados para la mejora continua, determinando el cumplimiento de los indicadores establecidos en la organización, es el objetivo del procedimiento de auditoría de proceso.

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).

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).

Es importante resaltar que la auditoría basada en procesos y riesgos se enmarca dentro 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).

La auditoría no es solo un requisito a cumplir, es un proceso que ayuda a que los miembros de una empresa terminen de entender su sistema de calidad e inicien acciones de mantenimiento y/o mejora si fuese necesario (Colectivo de autores, 2019).

En muchas ocasiones, las empresas no valoran suficientemente la necesidad y la importancia de realizar auditorías en las organizaciones empresariales. Y es que auditar te permite estudiar lo que estás haciendo para saber si estás haciendo bien las cosas, si se están cumpliendo las normativas legales, si estás adaptando a la actualidad y nuevas tecnologías, para dirigir y tomar decisiones que nos permitan tener un mayor éxito. Es muy importante para la dirección de la empresa, poseer información fiable que le permite analizar y valorar los pasos a seguir.

Además, el control de nuestra gestión empresarial puede ayudarnos a evitar más de un quebradero de cabeza en referencia a los aspectos legales. En ocasiones, podemos estar cometiendo errores que pueden ser considerados como fraudes, lo que puede conllevar grandes sanciones y multas. Por ejemplo, si nuestras cuentas no reflejan la realidad de la empresa, si nuestros ordenadores no poseen las licencias necesarias para ser utilizados, si nuestra maquinaria no cumple con la normativa, es posible que tengamos problemas con la ley (Caurin Blat, 2017).

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de la calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional) y de la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Colectivo de autores, 2014).

Las auditorías son procesos sistemáticos, documentados y de verificación objetiva, que entregan información y datos relevantes para evidenciar el estado del funcionamiento de los sistemas de gestión, con el fin que las organizaciones puedan aplicar acciones oportunas, correctivas o preventivas, para disminuir, eliminar o mejorar aquellos aspectos que no están cumpliendo con las normas. Un proceso es el conjunto de actividades secuenciales que se interrelacionan para formar un todo o sistema, agregando valor al transformar los insumos que recibe. A diferencia de las formas tradicionales de auditoría que se concentran en la evaluación del cumplimiento de las normas preestablecidas y procedimientos internos.

La Auditoría de procesos se centra en la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia de los procesos de negocio que son fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Colectivo de autores, 2020).

El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no los llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados (Rivas de las Casas, 2002).

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.

ALMEST, tiene como misión fundamental la ejecución del proceso inversionista en tiempo, calidad y costo, garantizando el desarrollo de las instalaciones para el turismo, en correspondencia con las exigencias del desarrollo en ese sector y de Gaviota S.A, utilizando tecnologías de avanzada y personal de dirección y técnico altamente calificado. Como parte de su necesidad de auditoría y por política de país desea evaluar los riesgos

Por lo expuesto anteriormente el problema científico sobre el que se sustenta la siguiente investigación es: ¿Cómo evaluar los riesgos en ALMEST?

Se define como objetivo general: Aplicar la lista de chequeo como herramienta de apoyo para la auditoría de proceso en la inmobiliaria ALMEST. Este objetivo general fue desglosado en los objetivos específicos que siguen:

- 1) Fundamentar los elementos teóricos metodológicos de la investigación.
- 2) Describir 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 la inmobiliaria ALMEST.

Los métodos a utilizar 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.

En función del logro de los objetivos planteados se propone la estructura siguiente para el presente trabajo de investigación: introducción, tres capítulos, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, una relación ordenada de la bibliografía empleada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión. En el Capítulo I se define en lo fundamental el marco teórico-referencial de la investigación, se hace alusión a los conceptos de Auditoría, Auditoría de Proceso y Riesgo, además de un estudio histórico-conceptual de los procedimientos y lineamientos conceptuales que se utilizarán en la aplicación del procedimiento propuesto. En el Capítulo II se explica la lista de chequeo para evaluar los riesgos y se explican en detalles cada uno de los pasos a verificar. Es destacable en los pasos concernientes al enfoque de procesos el alto nivel de terminación de las herramientas propuestas. Por último, en el Capítulo III se muestra la aplicación de la lista de chequeo para evaluar los riesgos propuesta en el capítulo II. Se incluyen a continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas de la

investigación efectuada y un grupo de anexos que permiten la comprensión en detalle de los resultados expuestos.

Capítulo 1: Marco teórico referencial

1.0 Introducción al capítulo.

En el presente capítulo se plantea el análisis de la literatura especializada sobre la temática de auditoría, auditoría de procesos y riesgo. Estos aspectos permitirán demostrar la importancia del enfoque de procesos y la auditoría, establecer sus principios básicos y crear las bases para aplicar una lista de verificación, que permita la mejora del proceso y el control de los riesgos en este, a la vez, la actividad de auditoría. Además, se plantea el estudio de un conjunto de artículos, revistas y trabajos acerca de la auditoría de procesos que permitirán establecer los principios, pasos y tendencias actuales de las escasas experiencias reflejadas en la literatura internacional y, aún menos, en la nacional acerca de esta temática.

1.1 Evolución de la auditoría.

La palabra auditar proviene de la antigua práctica de registrar el cargamento de un barco a medida que los tripulantes realizaban el descargue de los artículos. En la antigüedad el auditor era un representante del rey y su presencia aseguraba que se registraran correctamente todos los artículos, así como el impuesto que debían cancelar por estos conceptos. Como se puede apreciar, desde la antigüedad se empezó a asociar al auditor con temas relacionados a controles y de registros de manera ordenada (Miche Hernández, 2017).

La contaduría pública como auditoría o revisión de cuentas tiene algunos antecedentes muy remotos, como el caso descrito en un papiro de Zenón, que refiere que en el año 254 (a.n.e) Apolonios.

De esta época existen algunos antecedentes, principalmente en Inglaterra de los siglos XIII y XIV que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión, principalmente las siguientes:

- La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dinero de otros.
- El deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada.
- La falta de conocimientos en realidad, para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.

A partir del siglo XVII, el feudalismo se debilitaba. Se desarrollaba la clase burguesa controlando la banca, el seguro, el tráfico marítimo, los mercados y la incipiente industria contraponiendo su poderío económico a la Hegemonía feudal

terminando por derrotar al feudalismo. Comienza así una era de gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales.

Entre las nuevas actividades que surgen encontramos la Contabilidad Pública. En el año 1916 se comenzó la preparación de un programa mínimo de procedimientos a seguir en las auditorías quedando establecidas las primeras reglas que rigieron la contaduría pública.

Parejamente al desarrollo de las grandes empresas se desarrolló la Contabilidad, haciéndose más profunda, más analista. Creándose especialidades mecanizándose los sistemas contables, facilitando a las auditorías el mejoramiento de los métodos y procedimientos, a establecer reglas y principios, y a mantener una constante superación para no estancarse (Colectivo de autores, 2019).

A medida que los auditores independientes se apercibieron de la importancia de un buen sistema de control interno y su relación con el alcance de las pruebas a efectuar en una auditoría independiente, las administraciones se mostraron partidarias del crecimiento de departamentos de auditoría dentro de las organizaciones de los clientes, los que se encargarían del desarrollo y mantenimiento de unos buenos procedimientos del control interno, independientemente del departamento de contabilidad general; progresivamente las compañías adoptaron la expansión de la labor de auditoría interna a las actividades y áreas que se encontraban más allá del alcance de los sistemas contables, ampliando el número de objetos de estudio o situaciones por auditar; surgiendo así los diferentes enfoques de auditoría que se conocen y desarrollan actualmente (Montilla Galvis y Herrera Marchena, 2006).

En su búsqueda de encontrar herramientas para combatir estos nuevos riegos, los almirantes y generales adaptaron los métodos de auditorías de los contadores. La norma MIL-Q-5848, que fue una de las primeras normas de la gestión de la calidad, contenía un pequeño párrafo sobre el tema de la auditoría. Durante ese período, nadie sabía realmente como se hacía, pero estaban seguros de que se necesitaba hacerlo. Como muchas otras cosas nuevas, impusimos los requisitos a nuestros proveedores, pero no a nosotros mismos. Tal vez ellos sí supieran cómo hacerlo.

Durante la segunda mitad de los ochenta es cuando realmente despegó el interés

de las auditorías de calidad en las empresas. La guerra fría estaba por terminar. La tecnología de las comunicaciones se desarrollaba hacia el Internet. Se firmaban contratos de negocios a nivel mundial. Todo ello llevó a la creación de la Norma ISO 9001 (1987) la primera norma internacional clara sobre la gestión de la calidad.

Después del éxito de la evaluación de la conformidad de los sistemas de la calidad ISO 9001, los colegas relacionados con ambiente empezaron a hacer lo mismo con la norma ISO 14001. Los auditores externos estaban realizando dos grupos de auditorías, duplicando el precio y a menudo revisando las mismas cosas, lo cual no era barato. Estaba aumentando la presión para contar con un grupo de reglas comunes tanto para los sistemas de gestión de la calidad como del ambiente. Aun cuando todavía está muy enfocado hacia las aplicaciones de evaluación de la conformidad, se realizan avances para proporcionarle códigos a la profesión (Barrios Fragozo, 2009).

1.2 Desarrollo de la Auditoría en Cuba.

En 1902 Cuba estaba sometida a las decisiones políticas del gobierno imperialista de los Estados Unidos (EEUU) de Norteamérica; siendo evidente la necesidad de controlar desde el punto de vista técnico sus intereses mediante la auditoría, en nuestro país no existía un nivel de enseñanza técnica de la contabilidad a la altura de sus necesidades, de personal subalternos con conocimientos técnicos para realizar tareas auxiliares conllevando a la creación de una escuela de nivel universitario. El Contador Público cubano demostró su capacidad asimilando rápidamente las más modernas técnicas de la Contabilidad y la Auditoría. (Díaz Piloto, 2013).

Al triunfar la Revolución se crea un sistema de auditoría confiable, al servicio de los intereses de la sociedad, realizando profundas transformaciones en la estructura socio-económica del país y en la organización estatal propiciando la desaparición del Tribunal de cuentas en el año 1960 transfiriendo sus funciones al Ministerio de Hacienda promulgándose en 1961, la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado. En esa época se disminuyó la enseñanza de la contabilidad y la auditoría en las Universidades del País, así como en los centros tecnológicos de nivel medio.

A finales de 1965 se disolvió dicho Ministerio, pasando al Banco Nacional de Cuba la función de fiscalizar y comprobar directamente la gestión económica de las empresas estatales y sus unidades u otras dependencias del Estado.

En 1967 se disolvió definitivamente la dirección de comprobación, desapareciendo del país la auditoría externa y quedando en muy pocos organismos la auditoría interna (Marrero Licea y Rodríguez Marrero, 2008).

El 8 de junio de 1995 el consejo de Estado dicta el Decreto Ley 159 “De la auditoría”, que es el patrón de referencia. Este tiene como finalidad normar la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales con vistas a programar, organizar, ejecutar y controlar la captación, eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos de las entidades. También disponer de información útil, oportuna y confiable, asegurando su racionalidad; lograr que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, rindiendo cuenta, no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que les fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación; desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos y lograr la adecuada disciplina en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. En el decreto antes expuesto de La Gaceta Oficial de la República de Cuba se define la auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. La ONA desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; además de regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría, así como la emisión de la Resolución 297 de Control Interno a finales del 2003 donde se le da un nuevo enfoque a la evaluación del Control Interno (Labañino Llorente, 2017) y (Zubizarreta Hernández, 2011).

La Contraloría General de la República de Cuba surge el 1ro de agosto de 2009 al aprobarse por la Asamblea Nacional la Ley 107 “De la Contraloría General de la República”, como resultado de un proceso de fortalecimiento de la Entidad Fiscalizadora Superior. La creación de la Contraloría General de la República forma parte del proceso de institucionalización del país, así como el fomento de la gestión gubernamental. Con la creación de este Órgano del Estado una vez más se eleva el rango de las funciones de control del Estado, al tiempo que se eliminan dualidades innecesarias en las funciones de control. La Contraloría General de la República de Cuba vela por la ejecución del Presupuesto del Estado, por el respeto a la legalidad en el funcionamiento general de las entidades; examina la conducta de los cuadros, dirigentes y funcionarios de los organismos y atiende las preocupaciones de la población acerca de manifestaciones de ilegalidades. Aunque los problemas relativos a necesidades, carencias y limitaciones que pudieran enfrentar los centros productivos no son de la competencia de la Contraloría, el órgano atiende los planteamientos y los canaliza adecuadamente.

Para el año 2010 se aprueba por el Consejo de Estado la Ley 107 de la Contraloría General de la República, propuesta en agosto de 2009, siendo publicada en la Gaceta Oficial 032 extraordinaria, la cual va a normar la actividad de auditoría en el país. En la Ley 107 no se enuncia un nuevo concepto, sino que se reclasifica la auditoría en cuanto al tipo de actividad que se realiza, teniendo en cuenta las formas asumidas hasta ese momento, considerando los nuevos elementos que se le suman al proceso.

El 11 de octubre de 2012 se publicó en la Gaceta Oficial Ordinaria número 22, las Normas Cubanas de Auditorías que entrarían en vigor el 28 de enero de 2013, con el objetivo de unificar y compilar en un sólo cuerpo jurídico todas las resoluciones vigentes emitidas por el extinto Ministerio de Auditoría y Control y la Contraloría General de la República, que norman la actividad de la auditoría (Díaz Piloto, 2013).

En agosto de 2017 es actualizado el Reglamento de la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba, donde expone los términos de clasificación de las auditorías, sus diferencias, diferentes formas de ser organizadas y los tipos de estas según su alcance (GOC-2017-510-EX34).

1.3 Definiciones de Auditoría y Auditoría de Procesos.

A continuación, mediante el Cuadro 1.1 se muestra un estudio del concepto de auditoría por diversos autores.

Cuadro 1.1. Concepto de auditoría.

No	Autor (año)	Concepto
1	Decreto-Ley 159 (1995)	Instrumento de la propia administración, consiste en la valoración independiente de sus actividades, comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales, con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, prevenir el uso indebido de estos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.
2	Rivas de las Casas (2002)	Herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.
3	Sánchez Gómez (2005)	Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada.
4	Villardefrancos Álvarez & Rivera (2006)	Herramienta de supervisión que contribuye a la organización y control de los procesos, que permite descubrir las vulnerabilidades existentes en la organización.
5	Marrero Licea (2008)	Examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar las observaciones y recomendaciones pertinentes.

6	Hernández Meléndrez (2009)	Actividad económica que contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad; y los resultados de estos servicios deben formar parte de los análisis periódicos que efectúan sus órganos colectivos de dirección.
7	Alfaro Manzanares (2011)	Actividad económica independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización sobre si los estados financieros.
8	González Cruz; Fernández Clúa; Hernández Pérez (2011)	Examen a la organización para cumplir sus objetivos pues aporta un enfoque sistemático y disciplinado con el que evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
9	Mendivil Escalante (2015)	Verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar qué tan razonables son las cifras que presentan los estados financieros emanados de ellos.
10	García Meraz (2016)	Consiste en revisar y verificar la información contable con el objeto de emitir un informe expresando su opinión sobre si dicha cuentas expresan la imagen fiel del patrimonio y de la situación financieras patrimonio y los recursos obtenidos en el período examinado.
11	Colectivo de Autores (2016)	Revisión de cuentas de una empresa o entidad con el objetivo de investigar se están de acuerdo con las disposiciones establecidas previamente y, de esta manera reparar si fueron implementadas con eficacia.
12	Hurtado Flores (2016)	Examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financieras y administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas

		o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia, eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
13	Biler Reyes (2017)	Proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.
14	Colectivo de Autores (2018)	Procesos sistemático, independientemente y documental para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva para determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
15	Colectivos de autores (2020)	Procesos sistemáticos, documentados y de verificación objetiva, que entregan información y datos relevantes para evidenciar el estado del funcionamiento de los sistemas de gestión, con el fin que las organizaciones puedan aplicar acciones oportunas, correctivas o preventivas, para disminuir, eliminar o mejorar aquellos aspectos que no están cumpliendo con las normas.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el Cuadro 1.2 se muestra un estudio del concepto de Auditoría de Proceso por diversos autores.

Cuadro 1.2. Concepto de Auditoría de Procesos.

No	Autor (año)	Concepto
1	NC ISO 9000 (2005)	Herramienta que permite identificar los potenciales puntos de mejora del mismo, además de actuar como una evaluación del mismo. Facilita a los funcionarios de

		distintos niveles organizacionales la realización de evaluaciones.
2	Rey (2006)	Ayuda a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.
3	Quiñonez (2011)	Mejora continua basada en el desempeño, la responsabilidad continua de todos en la organización para poder lograr los niveles más altos de desempeño, rentabilidad y satisfacción de los clientes.
4	González Cruz (2011)	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
5	Flores Konja (2014)	Aborda el ambiente interno de la empresa para asegurar una adecuada gestión gerencial (la estrategia, la estructura y la cultura) exponiéndolos desde el punto de vista de su interacción dinámica sostenida en una base común, expone criterios básicos para el planeamiento estratégico de auditoría que incorpore la revisión, evaluación y control de los procesos de la empresa por ser actividades claves para el éxito de los negocios.
6	Reyes Tomalá (2015)	Verifica 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.
7	López (2015)	Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, para agregar valor y mejora las operaciones de una organización.
8	Lorenzo Araujo (2016)	Busca determinar lo correcto de las condiciones en las que realizar las acciones requeridas para la optimización

		en mantenimiento.
9	Guanina Nieto (2016)	Ayuda a cumplir sus objetivos, se aporta un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, se busca la mejora continua la cual se basa en la premisa que el desempeño de la mejora es la responsabilidad continua de todos en la organización para poder lograr los niveles más altos de desempeño, rentabilidad y satisfacción de los clientes.
10	Medina Enríquez (2016)	Proceso sistemático, constructivo, dedicado a evaluar el cumplimiento de los objetivos de la organización realizado por un profesional (o grupo) calificado, preferentemente de la propia organización y asociado al equipo de mejora de procesos, dedicado a verificar el adecuado uso de normas y procedimientos legales, principios de contabilidad y administrativos aceptados, política y lineamientos establecidos con vista a obtener eficiencia y eficacia de los procesos y el cumplimiento de los estándares de desempeño. Debe velarse por su inserción como herramienta de mejora de procesos y de prevención de riesgos.
11	Colectivo de autores (2020)	Evalúa la economía, la eficiencia y la eficacia de los procesos de negocio que son fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Riesgo.

1.4.1 Antecedentes del riesgo.

Durante los últimos años, se ha empezado a manejar diferentes concepciones y términos aplicados al tema de la gestión de riesgos, algunos transitando sobre una perspectiva tradicional de prevenir y otros en la búsqueda de planteamientos innovadores de estrategia para reducción de vulnerabilidades, la mitigación de desastres y aprovechar las oportunidades que también traen los riesgos.

De igual forma y nuevas normas y resoluciones comienzan a implementarse en las organizaciones previendo que un evento peligro pueda causar pérdidas en sus rendimientos programados. Hoy existen nuevas normas que orientan como enfrentar a los riesgos desde un punto de vista de gestión que contribuyen a que la cultura de riesgos comience a ser práctica en todas las organizaciones sean estas con fines de lucro o no.

Ciertamente los riesgos existen desde que los seres humanos comenzaron a habitar la tierra y su historia se remonta a miles de años. Desde esa época a nuestros días los riesgos han formado parte de la cultura de los seres humanos, aunque el concepto de riesgos se ha ido transformando de acuerdo al desarrollo de las ciencias y las tecnologías. Como muchas tendencias los riesgos han formado parte inherente de los grandes ingenios de los seres humanos para paulatinamente expandirse a la vida y las costumbres recurrentes de los seres humanos (Brito Gómez, 2018).

Se dice que el riesgo es tan antiguo como los mismos seres humanos. Desde las actividades fundamentales que caracterizaron el proceso de "humanización", hace más de 2,5 millones de años, se evidenciaron decisiones que implicaban la exposición a posibles peligros. Cazar, desplazarse, habitar terrenos con animales salvajes, las enfermedades propias de cada época, entre otros aspectos, constituían tareas y situaciones que, al ser indispensables, cotidianas y algunas hasta incontrolables por el mismo hombre, podían llegar a generar eventos negativos, inclusive hasta provocar su muerte.

El deseo de cerrar la brecha del desconocimiento de lo que puede llegar a pasar, llevó a estas primeras civilizaciones a utilizar su cultura y los recursos a su disposición, haciendo uso de sus dioses con el fin de predecir el futuro y poder prepararse para afrontarlo o manejarlo. De esa forma, "las sociedades pre modernas atribuían los peligros naturales a los dioses y con el culto a divinidades atmosféricas desarrollaron un amplio conocimiento del medio ambiente, que originó visiones del mundo que hoy día siguen siendo legítimas" (Briones Gamboa, 2005). Quizá uno de los ejemplos más significativos del reconocimiento de la incertidumbre en las actuaciones del día a día de una comunidad y del manejo estructurado de los eventos que podían desembocar en un efecto

negativo para sus vidas, se demuestra con la Tribu Asipu, tribu que vivió en el Valle de Éufrates y el Tigris alrededor de 3.200 años antes de Cristo:

Observaban los presagios de los dioses que ellos consideraban especialmente calificados para interpretar. Luego creaban un expediente con los puntos a favor y en contra y recomendaban la alternativa más favorable, tal vez el primer caso conocido de un análisis de riesgo estructurado (Kolluru et ál., 1998).

La evolución del hombre trajo consigo el progreso en el manejo de los riesgos que afrontaba y produjo aportes teóricos muy significativos como el concepto de probabilidad. Entre los primeros estudiosos del tema se destacan Girolamo Cardano, Galileo, Blas Pascal, Pierre de Fermat y Chavalier de Mére. Sus invaluable contribuciones en álgebra y cálculo diferencial “propiciaron múltiples aplicaciones en la teoría de la probabilidad, desde la medición de riesgos en seguros e inversiones, hasta temas relacionados con medicina física y pronóstico de las condiciones del tiempo” (De Lara Haro, 2003).

Cuando el siglo XVII inicia su camino, la Revolución Industrial permite diferenciar dos aspectos que resumen la nueva configuración mundial: la “sustitución de los talleres artesanales por fábricas y transferencia del centro de los negocios de la agricultura a la industria” (Chiavenato, 2002). Esta situación expuso a las industrias, a las personas que trabajaban en ellas y a la misma comunidad ante nuevos riesgos y mayores peligros.

La evolución del contexto laboral, económico, comercial y hasta social en el que se encontraba el mundo para esa época, no solo incrementó el número y la cuantía de los siniestros o eventos negativos, también permitió evidenciar diferencias entre estos, derivadas de su origen o de los recursos que influían en ellos (humanos, físicos, financieros, etc.). Como hasta ese momento todos esos riesgos no se encontraban en las prioridades de los empresarios o administradores, su manejo se limitaba, precisamente, a la forma tradicional de transferirlos, es decir, a garantizar que sus consecuencias no afectaran la empresa o, por lo menos, lo hicieran en lo más mínimo.

En dicho contexto, algunas empresas incorporaron la Gerencia de Riesgos a su operación, dependencia que se dedicó a la compra y gestión de los seguros o administración de seguros, como más adelante se denominaría. Para el momento histórico, el tipo de industria característico favorecía este esquema de tratamiento,

a pesar del creciente aumento de eventos peligrosos que generaban las máquinas, los elementos de trabajo, las condiciones laborales y hasta el mismo entorno. Pero, además, se presentaba una característica adicional que marcaba el pensamiento apenas incipiente de la época: la carencia de reflexiones coherentes por parte de los mismos asegurados acerca de la importancia de manejar los riesgos. Según Kauf (1978), el seguro “era más sufrido que querido”. Hoy en día, bajo un nuevo contexto de globalización, la administración de riesgos amplió su cobertura, no solo a la gerencia de seguros, también a otros focos de las organizaciones como el financiero, personal e industrial, entre otros. Las empresas adoptaron funciones específicas dentro de su operación, a veces en cabeza de departamentos o procesos especializados, en lo relacionado con la identificación y el manejo de los riesgos. Esta actividad se denomina Gerencia de Riesgos. De esa manera, se logra mayor eficiencia y eficacia de los procesos y mejor seguridad en la consecución de sus objetivos generales y específicos (Londoño Gómez y Núñez Patiño, 2010).

1.4.2 Definiciones de Riesgo.

Mediante el Cuadro 1.3 se muestra un estudio del concepto de riesgo por diversos autores.

Cuadro 1.3. Concepto de Riesgo.

No	Autor (año)	Concepto
1	Real Academia Española (2001)	Contingencia o proximidad de un daño. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.
2	Pita Fernández; Vila Alonso; Carpena Montero (2002)	Cualquier característica o circunstancia detectable de una persona o grupo de personas que se sabe asociada con un aumento en la probabilidad de padecer, desarrollar o estar especialmente expuesto a un proceso mórbido.
3	Rizzi Cicci (2006)	Posibilidad de que por azar ocurra un evento, futuro e incierto, de consecuencias dañosas susceptibles de crear una necesidad patrimonial.

4	Ucha Moreira (2008)	Amenaza concreta de daño que yace sobre nosotros en cada momento y segundos de nuestras vidas, pero que puede materializarse en algún momento o no.
5	Ventura Silva (2011)	Probabilidad de que un peligro se materialice en unas determinadas condiciones y sea generador de daños a las personas, equipos y al ambiente.
6	Echemendía Tocabens (2011)	Posibilidad de perder algo (o alguien) o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso.
7	Almaguer López (2012)	Incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. Se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.
8	Colectivo de autores (2013)	Incertidumbre de la pérdida que se intenta convertir en un coste previsible que asumir en un gasto concreto.
9	Pérez Porto (2013)	Proximidad o contingencia de un posible daño, se trata de un dicho o hecho que anticipa un daño, está vinculado a la vulnerabilidad.
10	Díaz Alva (2014)	Resultado de no tomar las medidas necesarias.
11	Solórzano Arroyo (2014)	Amenaza potencial a la salud del trabajador, proveniente de una desarmonía entre el trabajador, la actividad y las condiciones inmediatas de trabajo que pueden materializarse y actualizarse en daños ocupacionales.
12	Turmero Astros (2015)	Posibilidad de sufrir pérdidas.
13	Restrepo Carvajal (2016)	Construcción subjetiva mediada intersubjetivamente y circunscrita dentro de un contexto cultural, social e

		institucional.
14	Chávez López (2018)	Contingencia o proximidad de un daño; posibilidad de que algo suceda o no suceda, especialmente un problema que se plantea de manera no prevista.
15	Colectivo de autores (2020)	Posibilidad de que algo desagradable acontezca. Se asocia generalmente a una decisión que conlleva a una exposición o a un tipo de peligro.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3 Análisis de los procedimientos de evaluación de riesgos.

La evaluación del riesgo de auditoría es el requisito básico para verificar qué y cuándo deben medirse los procesos y productos de calidad para obtener los máximos beneficios para la organización. No obstante, con frecuencia, saber la respuesta a ese 'qué' y 'cuándo' puede ser un gran desafío.

A menudo, cuando analizamos el riesgo, podemos pasar por alto múltiples factores que afectan a la actividad de negocio, por ello, es necesario que nuestro proceso esté adaptado a los factores que afectan a la probabilidad de ocurrencia y consecuencia de un incidente o evento.

Podemos establecer un sistema para la evaluación del riesgo de auditoría, que sea adecuado para nuestra organización, dividiéndolo en 6 fases y utilizando un enfoque escalonado. Este proceso puede aplicarse sistemáticamente y realizar cambios más adelante.

- Producción de una lista de auditoría adecuada.

Muchos programas de auditoría están lejos de ser completos y están planificados sin tener un enfoque sistemático. Si bien, a menudo estos programas son buenos, pero carecen de una base clara sobre cómo se originó el programa.

Para realizar el Plan de Auditoría, se puede comenzar elaborando una lista amplia de procesos y procedimientos a revisar que siga una perspectiva sistemática de evaluación y una vez en la práctica, identificar donde se llevan a cabo las auditorías más específicas.

A continuación, podemos reducir esta lista mediante la unión de procesos que se podrían desglosar más adelante si fuera necesario.

Por ejemplo, “control de costes”, utilizando este concepto como asunto de auditoría para desglosarlo en facturas entrantes, registro del trabajo realizado, generación de facturas o procesos de pago.

- Identificación de los factores de evaluación.

Posteriormente, necesitamos reconocer los factores importantes en el proceso de evaluación del riesgo de auditoría. Estos factores de evaluación se basan en la probabilidad y las consecuencias.

Por ejemplo, se pueden identificar factores de evaluación como la duración del proceso, la experiencia acerca de un determinado proceso, el tiempo desde la última auditoría, la complejidad de los procesos, el tiempo dedicado o los recursos con que se cuentan para realizar la auditoría.

- Criterios de clasificación para cada factor.

Para que nuestra evaluación del riesgo de auditoría resulte exitosa, los factores de evaluación identificados deben compararse entre sí.

Por ejemplo, se puede crear una escala numérica, dándole el valor más importante a los números más altos para mantener los criterios de clasificación de los factores de evaluación.

- Establecimiento del criterio de calificación del factor de evaluación.

Este es el momento de asignar descripciones y calificaciones a cada uno de los factores de evaluación y numerarlos.

Por ejemplo, podemos desarrollar una lista de descripciones con una calificación numérica para cada factor de evaluación, relacionando el valor más alto junto con el máximo efecto.

- Aplicación de las calificaciones.

Con el sistema ya establecido, debemos aplicar los factores para la evaluación del riesgo de auditoría. Es importante examinar cada tema individualmente en relación con todos los factores de evaluación y determinar qué valor es más apropiado para el tema de la auditoría en los criterios de evaluación.

Por ejemplo, en una hoja de cálculo podemos posicionar la “formación y competencia personal” con un factor de evaluación más bajo en su efecto sobre valor del proceso, y un valor más elevado para el efecto en el programa y las necesidades de usar un recurso adicional.

- Ponderar la importancia de cada factor.

Diseñar este enfoque sistemático nos ayuda a aclarar la discusión sobre valores y números. Por ejemplo, podemos agrupar las puntuaciones totales para reflejar el impacto proceso de auditoría en la ejecución general del proyecto.

Aplicar esta visión sistemática es de gran ayuda para estandarizar los parámetros de evaluación y evitar pérdidas de tiempo habituales cuando se establecen los criterios de evaluación (Colectivo de autores, 2020)

Tras su revisión, el apartado 1 del artículo 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece que "la prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta a través de la implantación y aplicación de un Plan de prevención de riesgos laborales. Este Plan de prevención de riesgos laborales deberá incluir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción de prevención de riesgos en la empresa, en los términos que reglamentariamente se establezcan.

Los instrumentos esenciales para la gestión y aplicación del plan de prevención de riesgos, que podrán ser llevados a cabo por fases de forma programada, son la evaluación de riesgos laborales y la planificación de la actividad preventiva".

En este tema se va a tratar el primero de los instrumentos, es decir, la evaluación de riesgos, y en temas posteriores se verá el segundo, la planificación preventiva.

La evaluación de riesgos es la actividad fundamental que la Ley establece que debe llevarse a cabo inicialmente y cuando se efectúen determinados cambios, para poder detectar los riesgos que puedan existir en todos y cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y que puedan afectar a la seguridad y salud de los trabajadores.

Esta evaluación es responsabilidad de la Dirección de la empresa, aunque debe consultarse a los trabajadores o a sus representantes sobre el método empleado para realizarla; teniendo en cuenta que éste deberá ajustarse a los riesgos existentes y al nivel de profundización requerido. Para empezar, es recomendable examinar los accidentes, enfermedades y demás daños derivados del trabajo que hayan acontecido en los últimos años y de los que se tenga constancia.

El objetivo fundamental de la evaluación es minimizar y controlar debidamente los riesgos que no han podido ser eliminados, estableciendo las medidas preventivas pertinentes y las prioridades de actuación en función de las consecuencias que tendría su materialización y de la probabilidad de que se produjeran.

La evaluación de riesgos es una actividad que debe ser realizada por personal debidamente cualificado y su procedimiento de actuación debe ser consultado con los representantes de los trabajadores.

- Criterios de actuación.

La evaluación de riesgos es una tarea que debe ser llevada a cabo por personas que tengan la formación legalmente requerida y que sean trabajador designado por la Dirección de la empresa o formen parte del Servicio de prevención propio o ajeno. Tal actividad debiera realizarse con la participación del personal expuesto a los riesgos con la finalidad de recoger su opinión y poder contrastar con lo observado.

Aunque la actividad evaluadora sea realizada por un servicio de prevención ajeno, es importante que una persona de la empresa esté implicada en el seguimiento y control de tal actividad.

El análisis de riesgos antes del inicio de cualquier actividad debería ser reflexión obligada y base consustancial de la propia calidad del trabajo a realizar y difícilmente ello puede ser transferido a personal ajeno. La reunión inicial del mando intermedio con sus trabajadores para verificar que éstos conocen los riesgos a los que pueden estar expuestos y las medidas preventivas a adoptar en una nueva actividad o tarea es algo básico para evitar accidentes, fallos y errores. La evaluación inicial tiene valor cuando va asociada a la planificación preventiva y se convierte en un elemento de gestión ante los riesgos identificados o que puedan surgir ante posibles cambios. La reglamentación establece que la evaluación inicial deberá ser revisada ante cualquiera de las siguientes circunstancias:

Cuando se introduzca algún cambio en las condiciones de trabajo, tanto en la organización como en la introducción de nuevas tecnologías, productos, equipos, etc.

Cuando se produzcan daños en la salud de los trabajadores o se aprecie que las medidas de prevención son inadecuadas o insuficientes.

Si legalmente hay establecida una periodicidad de evaluación para determinados riesgos, o se ha llegado a ese acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

En todo caso es aconsejable que periódicamente (cada 2 o 3 años) se proceda a su actualización.

Se tendrán en cuenta siempre, en la evaluación de riesgos, aquellos que puedan afectar a trabajadores especialmente sensibles como son los menores, las mujeres embarazadas y los minusválidos.

En la evaluación de riesgos deberían considerarse tres fases: Preparación, Ejecución y Registro documental.

- Preparación.

Habría que determinar: Quién va a realizar la evaluación (el servicio de prevención si existe, los trabajadores designados, etc.) y proporcionarle la formación, la información y los medios para llevarla a cabo de manera eficaz. Cómo va a realizarla, qué procedimiento va a seguir, qué plazo tiene para concluirla, etc. Qué mecanismos de control va a aplicar para comprobar que la evaluación realizada es operativa y eficaz.

- Ejecución.

Habría que revisar con especial atención: Las instalaciones, las máquinas, los equipos, las herramientas y los productos empleados.

El entorno del lugar de trabajo. La formación del personal y las pautas de comportamiento a la hora de realizar las tareas.

La adecuación de las medidas preventivas y de los controles existentes.

- Registro documental.

En la última fase ya se habrá concluido la actividad en el lugar de trabajo, teniendo que registrar documentalmente todo lo observado en los diferentes puestos y tareas analizadas para facilitar el seguimiento por quien corresponda.

En aquellos puestos en los que deban adoptarse medidas preventivas o de control, éstas deberán quedar debidamente registradas especificando de qué

puesto de trabajo o tarea se trata, qué riesgos existen, a qué trabajadores afecta, cuáles han sido los resultados de la evaluación y cuáles son las medidas preventivas que deben adoptarse con indicación de plazos y responsables. Deberá comprobarse que dichas medidas se llevan a cabo en los plazos establecidos y que resultan eficaces.

Una vez concluida la evaluación se deberán mostrar los resultados a los trabajadores afectados para que estén debidamente informados sobre los riesgos existentes y las medidas que deben adoptar para evitarlos. Para ello sería recomendable disponer de las correspondientes hojas informativas por puesto de trabajo o tarea.

El método de evaluación a aplicar, cuando no esté expresamente determinado por algún reglamento específico, como el del ruido, será acorde con métodos o criterios como: Guías del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y del Ministerio de Sanidad y Consumo, así como de Instituciones competentes de las CC.AA., Normas UNE, Normas Internacionales y Guías de entidades de reconocido prestigio (Colectivo de autores, 2007).

Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación

2.0 Introducción al capítulo.

Como resultado del análisis de los trabajos estudiados León Bermúdez (2019) e Infante Núñez (2019) donde se estudian varios procedimientos para evaluar los riesgos. La lista de chequeo se sustenta en que la actividad sea realizada como instrumento de mejora continua por la organización con el uso de auditores internos o el apoyo de externos, preferentemente los primeros, de forma tal de incorporar el proceso de control y prevención de riesgos a la cultura de la organización.

2.1 Descripción 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 éstos se han producido, por lo que resulta claramente ventajoso para las organizaciones que adopten y pongan en uso herramientas y mecanismos.



LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LOS RIESGOS

ENTIDAD: Inmobiliaria ALMEST.

PROCESO: Inversión (almacén).

RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Economía.

OBJETIVO: Aplicación de la lista de chequeo.

APLICO LISTA DE CHEQUEO:

x	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)	x	
	1.2 El equipo de trabajo se encuentra preparado en la gestión de riesgos en la empresa.	x	
	1.3 Los trabajadores cuentan con los procedimientos normalizados para la gestión de riesgos.	x	
	1.4 Los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de riesgos.	x	
	1.5 Está establecida una estructura para la implementación del sistema de gestión de riesgo.	x	
	1.6 Están establecidos los responsables por área para la gestión de riesgo.	x	
2	Identificación de Riesgo.		
	2.1 Están identificados los riesgos que pueden ocurrir en el proceso.	x	
	2.2 Se identifican y analizan las causas o factores que favorecen la ocurrencia de los riesgos.	x	
	2.3 Se tienen identificadas las áreas afectadas.	x	
	2.4 Se encuentra establecido el tiempo de reacción de la dirección ante los riesgos	x	



LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LOS RIESGOS

	2.5 Se determinan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos	x	
	2.7 Se determinan los principales riesgos para ser tratados con mayor prioridad.	x	
	2.8 Se realiza el estudio de peligro y de operatividad (HAZOP).	x	
	2.9 Se realiza el análisis de peligros y las puntas de control de criterios (HACCP).	x	
	2.10 Se realiza el análisis de escenarios de los riesgos.	x	
3	Análisis de riesgo.		
	3.1 Se realiza el análisis causa – efecto.	x	
	3.2 Se analizan los impactos que generan los riesgos sobre el desempeño de la organización.	x	
	3.3 Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo a la probabilidad de ocurrencia.	x	
	3.4 Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo el impacto económico.	x	
	3.5 Se analizan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.	x	
	3.6 Se analizan las relaciones entre los principales riesgos.	x	
4	Evaluación de los riesgos.		
	4.1 Se evalúa uno por uno los fallos del sistema (o subsistema)	x	
	4.2 Se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo.	x	
	4.3 Se evalúan y seleccionan las estrategias de administración de riesgos.	x	
	4.4 Se establecen las prioridades para el tratamiento de	x	



LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LOS RIESGOS

	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	x	
	4.5.4 Escala		
5	Tratamiento de riesgo.		
	5.1 Está establecido el tratamiento del riesgo.	x	
	5.2 Se realiza la implementación del plan de tratamiento del riesgo.	x	
	5.3 Se monitorea y revisa el plan tratamiento del riesgo.	x	
	5.4 Se desarrollan las acciones para el tratamiento de riesgos de mayor impacto.	x	
	5.5 Están definidas las repuestas a los riesgos.	x	
6	Información y comunicación		
	6.1 Se presenta el informe de los riesgos.	x	
	6.2 Se comunica a los trabajadores los riesgos identificados en el proceso.	x	
	6.3 Se dan a conocer las acciones efectuadas a los riesgos detectados. ¿Son factibles de aplicar?	x	
	6.4 Se da seguimiento a los riesgos detectados en el proceso. (Plan de Prevención de Riesgos)	x	

OBSERVACIONES



LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LOS RIESGOS

¿Son factibles de aplicar?

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

2.2 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).

2.2.1 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).

2.2.1.1 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).

2.2.1.2 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).

2.2.1.3 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).

2.2.1.4 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).

2.2.1.5 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 define una estructura de análisis, para desarrollar la gerencia de riesgos, que propicie una gestión eficaz y una mitigación de los riesgos (Hernández Jiménez, 2014), (González Moya, 2008).

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

Se encuentran establecidas las responsabilidades por área o departamento donde los responsables 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).

2.2.2 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).

2.2.2.1 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).

2.2.2.2 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).

2.2.2.3 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).

2.2.2.4 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 cuáles la entidad debe reaccionar (Trujillo González, 2010).

2.2.2.5 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).

2.2.2.6 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).

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

El control se centre en los puntos críticos. En el caso de que se identifique un peligro que debe controlarse pero no se encuentre 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).

2.2.2.8 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 analiza y evalúa para prever y controlar los riesgos y las consecuencias adversas de los peligros (Hernández Jiménez, 2014).

2.2.2.9 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).

2.2.3 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 realiza puede ser cualitativo y cuantitativo (Madrigal, 2004; Koprinarov, 2005; ISO 31000: 2015).

2.2.3.1 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 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).

2.2.3.2 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).

2.2.3.3 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).

2.2.3.4 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).

2.2.3.5 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).

2.2.3.6 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).

2.2.4 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 & Naranjo Sánchez, 2009; ISO 31000: 2015; WSDOT, 2010; AUDISIS, 2011).

2.2.4.1 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). Éstos 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).

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

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente 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 (Jhuéz, 2015).

2.2.4.3 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 (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 a la vez, 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).

2.2.4.4 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. Recordemos que 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).

2.2.4.5 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 (Jhuéz, 2015).

2.2.4.5.1 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 (Jhuéz, 2015).

2.2.4.5.2 Cuantitativos.

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

2.2.4.5.3 Ambos.

2.2.4.5.4 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 (Jhuéz, 2015).

2.2.5 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).

2.2.5.1 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 éstos (Blanco Campins, 2007).

2.2.5.2 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 de 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).

2.2.5.3 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).

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

Son acciones, que procuran asegurar que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, constituyen las medidas necesarias 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 ésta, se proponen planes de acción para manejar y mitigar el riesgo de mayor impacto utilizando recursos asignados por la gerencia (Trujillo González, 2010).

2.2.5.5 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 éstas ante la ocurrencia de todos los posibles riesgos identificados (Blanco Campins, 2007).

2.2.6 Información y comunicación.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades lo que facilitan 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).

2.2.6.1 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).

2.2.6.2 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 permiten 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).

2.2.6.3 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 (Jhuéz, 2015) y (Fernando Moreno, 2013).

2.2.6.4 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).

Capítulo III. Aplicación de la lista de chequeo para evaluar los riesgos

3.0 Introducción al capítulo.

Para la confección de este capítulo se aplica la lista de chequeo elaborada en el Capítulo II.

3.1 Caracterización de la inmobiliaria ALMEST.

La Empresa Inmobiliaria ALMEST, empresa estatal, creada mediante la Resolución 315 del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación, se concibió sobre la base de su funcionamiento como Empresa Nacional, subordinada al Grupo de Administración Empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, y para el desempeño de las funciones conferidas en su objeto social de actuar como Inversionista y brindar servicios de arrendamiento de inmuebles y medios a entidades del sistema empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, se encuentra estructurada por Delegaciones Territoriales, creadas estas en los Territorios donde se acomete el desarrollo turístico del país, en específico:

- Delegación Occidente.
- Delegación Varadero.
- Delegación Centro.
- Delegación Holguín.

ALMEST se propone como producto final el arrendamiento de las instalaciones turísticas al Grupo Nacional Gaviota, como cliente fundamental, perteneciente ambas al Grupo de Administración Empresarial del MINFAR, la que en el entorno que nos interesa se encuentra representada por la Delegación Territorial Varadero y está ubicada en la Península de Hicacos en el Municipio de Cárdenas, y que a su vez está conformada por cinco Unidades Básicas Inversionistas (UBIs) y una Unidad Básica de Almacenamiento (UBA), las que se detallas a continuación:

- La Delegación Territorial.

Funciones de las estructuras organizativas de la Delegación Territorial Varadero.

Estructuras Organizativas	Funciones
----------------------------------	------------------

Dirección de la Delegación	Dirige, orienta, controla y asegura las acciones que se ejecutan en todas las áreas de la empresa, garantiza el cumplimiento de todos los planes aprobados por la instancia superior para garantizar un apropiado proceso de mejora continua en la entidad.
Asesor Jurídico	Actúa como representante legal de la entidad, asesora al Delegado Territorial, a los dirigentes y funcionarios en las cuestiones de índole jurídica relacionadas con la actividad que se desarrolla, tramita y atiende reclamaciones, demandas, documentos legales y certificaciones.
Recursos Humanos	Responde, organiza y controla la capacitación , las normas de seguridad y salud del trabajo de cuadros y trabajadores, y responde por la correcta aplicación de la política laboral y salarial establecida para el Sistema Empresarial de las FAR.
Informática	Vela por la explotación de hardware y software aprobados por el mando, garantiza y responde por los mantenimientos y reparaciones de equipos informáticos, responde y exige por el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Seguridad Informática.
Seguridad y Protección	Vela por la seguridad y protección tanto de las instalaciones como de los recursos materiales de la entidad, evitando hechos extraordinarios que afecten los bienes de la misma.

Calidad	Realiza estudios e investigaciones sobre las informaciones científico técnica y las regulaciones en materia de calidad para el desarrollo y mejora continua de la empresa. Elabora documentos normativos y metodológicos de carácter técnico organizativo para la aplicación a su nivel.
Dirección Económica	Ejecuta, gestiona y cumple con lo establecido en el Manual de Procedimientos a partir de las normas generales de contabilidad, así como los presupuestos de ingresos y gastos.
Dirección de Inversiones	Responde por la preparación, organización, ejecución y control de todo el proceso inversionista en el territorio acorde con la legislación establecida así como dirige todo el proceso de innovación, fórum de ciencia y técnica.
Grupo de Desarrollo	Efectúa los estudios de factibilidad económica de las inversiones, garantiza la utilización legal de las parcelas, el terreno, la microlocalización, topografía a escalas de trabajo y el estudio de suelo de las áreas en desarrollo, define y defiende la realización de los proyectos en todas sus etapas ante los órganos y organismos que intervienen en el proceso.
Dirección de Mantenimiento y Reparación Capital	Elabora, ejecuta y controla el plan de inspecciones a las instalaciones turísticas dirigiendo metodológicamente la confección de los manuales de mantenimiento y operación, así como el archivo de los expedientes de liquidación. Planificación, organización y control del arrendamiento de los

	hoteles.
Grupo de Inspectores	Inspecciona y/o protege todos los inmuebles de la propiedad al explotador en este caso a GABIOTA, capacitados además para la aplicación de multas cuando sea necesario por el mal uso de los mismos.

- Unidad Básica Inversionista de Viviendas.
- Unidad Básica Inversionista de Obras Varias.
- Unidad Básica Inversionista de Parcelas.
- Unidad Básica Inversionista de Marina.
- Unidad Básica de Almacenes.

Todas las Unidad Básica Inversionista, en lo adelante, UBIs (son las encargadas de, conjunto con los constructores, de acometer las obras que están inscriptas en el plan de Inversiones de la Empresa a fin de conformar e incrementar su planta inmobiliaria).

En la Unidad Básica de Almacenes, en lo adelante, UBA se encuentran todos los suministros necesarios para la ejecución y terminación de las obras planificadas. En la Delegación es donde se centraliza y dirige toda la actividad de la Empresa en el Territorio y es donde centra la investigación en cuestión. La organización cuenta con una plantilla de 116 trabajadores.

Para el cumplimiento de su misión la empresa adopta una estructura con alcance nacional. (Se adjunta el organigrama de la Empresa y las Delegaciones Territoriales). (Anexo 1 y 2).

Misión

Garantizar el desarrollo de instalaciones para el arrendamiento al turismo que comprende la realización del proceso inversionista en tiempo, calidad y costo en correspondencia con las exigencias del desarrollo de este sector y la economía del país, utilizando tecnologías de avanzadas y personal de dirección y técnico altamente calificado.

Visión

Constituir la Empresa Inmobiliaria líder en el Territorio Nacional por la calidad del servicio de arrendamiento de inmuebles, garantizando mediante la aplicación de la ingeniería, la ejecución de inversiones, reparación y mantenimiento de los inmuebles mostrando un alto nivel de eficiencia en el cumplimiento en tiempo, costo y calidad. Sustentan esta visión valores como: la ética y la moral revolucionaria, la disciplina, la capacidad de cambio, el compromiso con la organización, la creatividad, la motivación y la perseverancia de sus cuadros y trabajadores.

Política de calidad

Garantizar el desarrollo de las instalaciones destinadas a la actividad turística y otras que se decidan, con una calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante un Sistema de Gestión, basado en las NC ISO 9001:2001 orientado a su mejora continua y avalada por la alta profesionalidad y el compromiso de sus trabajadores en lograrlo.

Valores compartidos

Tal y como se hace referencia en la visión de la empresa los valores que sustentemos son:

- La ética y la moral revolucionaria.
- El compromiso con las organizaciones.
- La capacidad de cambio.
- Profesionalidad.
- La motivación.
- La creatividad.
- Y la perseverancia.

Objeto social

En la Resolución No.260/2013 se plantea:

Modificar el objeto social de la Empresa Inmobiliaria de las FAR, en forma abreviada ALMEST, administrada por el Grupo de Administración Empresarial S.A., patrocinado por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, siendo en lo sucesivo el siguiente:

1-Brindar servicios de arrendamiento de inmuebles y medios a las entidades del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

2-Brindar servicios de administración de viviendas del fondo habitacional de las entidades del sistema del Grupo de Administración de viviendas del fondo habitacional de las entidades del sistema del Grupo de Administración Empresarial.

En la Resolución No.135/2014 se plantea:

Ampliar las actividades secundarias que realizará la Empresa Inmobiliaria ALMEST, aprobadas en la Resolución 01 de 2014, quedando definidas de la forma siguiente:

1-Brindar Servicios de arrendamiento de inmuebles y medios a otras entidades que se decidan por el organismo superior.

2-Desarrollar el proceso inversionista de ejecución de las obras que se decidan por el organismo superior.

3-Realizar la venta de materiales para el mantenimiento de las viviendas del Sistema General de Propiedad a los trabajadores pertenecientes al Grupo de Administración Empresarial de las FAR.

4-Realizar la venta de materias primas a entidades para el desarrollo del proceso inversionista y otros que se aprueben.

5-Realizar la venta a entidades de productos ociosos, productos de lento movimiento y no comprometidos con las obras en ejecución, como parte de la liquidación de inventario de las inversiones, así como las materias primas en uso y las derivadas de las bajas técnicas y otras causas que se producen por la reposición de los medios en los hoteles y otras instalaciones.6-Suscribir contratos de arrendamiento con personas naturales extranjeras asociadas a los contratos de ejecución de obras.

3.1.1 Procesos de la Inmobiliaria ALMEST. (Anexo 3)

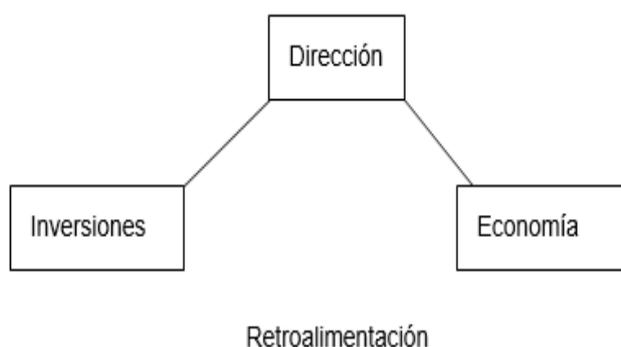


Figura 3.1: Esquema de proceso de las actividades primarias.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las principales funciones de las Unidades Básicas Inversionistas se encuentran:

Función de Dirección.

La dirección como órgano rector se encuentra en la primera posición del diagrama ya que es la encargada de organizar, dirigir y controlar el proceso económico-productivo para la inversión o las inversiones que le son asignadas, proyectar y ejecutar sus planes y presupuestos, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período, firmar contratos a nombre del Director de la Empresa, rendir cuenta a la Delegación del resultado de su gestión y del desempeño de toda su organización, así como hacer cumplir las legislaciones vigentes y las directivas del mando superior.

Función de Inversiones.

El departamento de inversiones obtiene el proyecto aprobado por lo que realiza el proceso de preparación de la inversión a partir de la etapa de soluciones principales, completando las siguientes actividades hasta la ejecución total de la inversión, realiza las solicitudes de suministros que se adquieren con Tecnotex o Compras Nacionales en el caso de la sustitución de importaciones, además de llevar a cabo los contratos de ejecución de obras con el constructor, revisa las certificaciones de los trabajos presentadas por el constructor avalando el pago de las mismas en correspondencia con el avance físico de la obra, aprueba los planes operativos mensuales presentados por el constructor velando por el cumplimiento de la ruta crítica de la obra.

Las inversiones desde el punto de vista de control sobre el uso del presupuesto total asignado a la obra para un año (Plan del año) se pueden clasificar en:

- Nominales: Corresponden a obras de mayor importancia y magnitud, con cifras superiores al millón de dólares, que pueden utilizar financiamiento por encima del plan del año sin alcanzar el presupuesto total de la obra.
- No nominales: Obras de menor magnitud que deben ajustarse al plan del año.

Función Económico – Financiera.

Esta función tiene a su cargo la organización, dirección y control de toda la actividad contable y financiera de la Unidad. Adicionalmente, lleva a cabo el proceso de planificación estratégica teniendo en cuenta lo establecido por los órganos superiores. Para el logro de sus objetivos, esta función se encuentra dividida en tres sub-funciones:

1) Contabilidad: Es la encargada de cumplir las normas generales de la contabilidad, mantener actualizados todos los registros y el sistema contable, confección del balance de comprobación de saldos mensual, por tanto, constituye el punto de partida para el análisis económico, por lo que tiene una vital importancia en la toma de decisiones.

2) Planificación y Análisis: Función que elabora, en coordinación con el resto de las funciones, el plan técnico-económico en todas sus categorías, realizando un estricto control de su cumplimiento, además de su participación en la consolidación y presentación de todo el sistema estadístico de la unidad.

3) Finanzas: Resulta la subfunción más operativa y dinámica de la función económica, ya que es la encargada de tramitar y controlar los financiamientos para las inversiones, realizando los movimientos en las cuentas de banco de la unidad en ambas monedas. Además, lleva a cabo el control de los presupuestos aprobados por cada concepto.

3.1.2 Caracterización del Proceso Inversionista.

La inversión es el gasto de recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de obtener ulteriores beneficios económicos y sociales a través de la explotación de nuevos activos fijos; por tanto, el proceso inversionista está asociado a un sistema dinámico que integra las actividades y/o servicios que realizan los diferentes sujetos que participan en el mismo desde su concepción inicial hasta la puesta en marcha en explotación.

3.1.2.1 Objetivos del proceso inversionista.

- Garantizar la integralidad del proceso inversionista a través de:
 - a) Considerar la preparación, planificación, contratación, ejecución y control de las inversiones como un sistema desde su concepción hasta la asimilación de

las capacidades de producción y servicios, tanto de la inversión principal como de las inducidas si las hubiera.

b) Establecer las funciones de los diferentes sujetos del proceso.

- Asegurar la necesaria flexibilidad en el proceso inversionista y en las funciones de los diferentes sujetos atendiendo a las características de cada inversión.

- Contribuir a la racionalidad y eficiencia del proceso inversionista, muy especialmente en lo referente a la reducción de sus plazos a través de:

a) La preparación de las inversiones sobre bases técnicas y económicas profundas; con suficiente flexibilidad para adecuarse al universo de las inversiones según sus características.

b) El empleo de la Dirección Integrada de Protección, en lo adelante DIP, donde el inversionista considere estén creadas las condiciones para su aplicación, para todo el proceso inversionista o partes del mismo, con la finalidad de lograr la eficacia en el proceso.

c) El uso de métodos para llevar a cabo la inversión, de forma simultánea con aquellas tareas que no comprometan la necesaria secuencia del proceso y que no permitan acortar los plazos de la inversión, manteniendo el rigor técnico necesario y la disciplina en el cumplimiento de las regulaciones.

d) La ampliación del análisis de post inversión, lo cual permita comprobar en qué medida se cumplen los beneficios previstos y aprobados en el estudio de factibilidad y a la vez retroalimentar futuros proyectos.

e) Lograr una completa observancia de la legalidad dentro del proceso inversionista, evitando todo tipo de irregularidades y asumiendo desde el inicio las responsabilidades de los hechos, acciones y omisiones que originen violaciones de la legalidad.

f) Realizar una vigilancia constante sobre el efecto medio ambiental de las inversiones, sus características e impacto en el medio cercano y lejano, lo cual se complementará con la legislación de los Ministerios de Ciencia, Tecnología y Medio ambiente al respecto y las inspecciones de las entidades encargadas de esta actividad.

g) Preservar, ahorrar, y utilizar con la mayor eficiencia y rentabilidad los recursos energéticos puestos a la disposición de la actividad.

3.1.2.2 Fases del proceso inversionista.

1. Fase de la Pre inversión: es la fase de concepción de la inversión, en ella se identifican las necesidades, se obtienen los datos del mercado, se desarrollan y determinan la estrategia y los objetivos de la inversión. Se desarrolla la documentación técnica de ideas conceptuales y anteproyecto, la que fundamenta los estudios de la pre factibilidad y factibilidad técnico-económica, la valoración de los mismos permitirá decidir sobre la continuidad de la inversión y se selecciona el equipo que acometerá la inversión.
2. Fase de Ejecución: res la fase de concreción e implementación de la inversión. Se continúa en la elaboración de los proyectos hasta su fase ejecutiva y se inician y efectúan los servicios de construcción y montaje y la adquisición de suministros.
3. Fase de Desactivación e Inicio de la Explotación: es la fase donde finaliza la inversión. En la misma se realizan las pruebas de puesta en explotación. Se desactivan las facilidades temporales y demás instalaciones empleadas en la ejecución. Se evalúa y rinde informe final de la inversión. Se transfieren responsabilidades y se llevan a cabo los análisis de post inversión.

3.2 Aplicación de la Lista de chequeo.

3.2.1 Diagnóstico del estado actual de los riesgos.

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

Debilidades:

1. Insuficiente parque para garantizar la distribución.
2. Falta de conocimiento del personal directo producto a la fluctuación laboral.
3. Imagen no difundida en el mercado.
4. Cartera de productos limitada.
5. No hay dirección estratégica clara.

Amenazas:

1. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
2. Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.
3. Opciones más llamativas de empleo en el territorio, dada la infraestructura Hotelera existente.
4. Crecimiento lento del mercado.

5. Existencia en el territorio de entidades personalizadas en la entidad comercial.

Fortalezas:

1. Presencia del sistema de ventas en la red de Unidades Básicas de Almacenes (UBAs) de la Empresa Inmobiliaria ALMEST en todo el país.

2. Ventajas en los costos de ventas.

3. Programa de I+D.

4. Capacidad de dirección, varios años de experiencia en el proceso de comercialización de suministros para inversiones de obras.

5. Alto grado de gestión y comercialización.

Oportunidades:

1. Entrar en nuevos mercados o segmentos.

2. Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.

3. Crecimiento rápido del mercado, existencia de múltiples empresas constructoras e inversionistas en el territorio.

4. Diversificación de productos relacionados.

5. Atender a grupos adicionales de clientes.

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

Corresponde al Consejo de Dirección mostrar con el ejemplo que está decididamente dispuesto a introducir en la instalación los enfoques y concepciones que propone la Resolución 60/2011 sobre el Control Interno, con perspectiva sistémica y asentado sobre una consecuente gestión de procesos, todo lo cual requiere un notable esfuerzo de asimilación y puesta en práctica. Por tanto, la implementación de la Resolución 60/2011 pasa a tomar cuerpo en la instrumentación y aplicación del Sistema de Control Interno.

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

Cuenta con las regulaciones y documentación según la Resolución 60/2011, que se encuentra evidenciado en la implementación.

3.2.1.4 Los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de riesgos.

Se evidencia el conocimiento de los trabajadores sobre la existencia de riesgos, a los cuales se les comunica constantemente mediante matutinos y reuniones, de la situación de la entidad.

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

Si se encuentra establecida una estructura para la implementación del sistema de gestión de riesgo.

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

Se encuentran designados los responsables por áreas para la gestión de riesgo.

3.2.2 Identificación de Riesgo.

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

Se realiza una reunión donde junto a cada jefe de departamento de cada área se identifican los riesgos y se toman medidas.

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

Se tienen identificadas y analizadas las causas o factores que favorecen la ocurrencia de los riesgos, donde toman en cuenta los componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo.

3.2.2.3 Se tienen identificadas las áreas afectadas.

Si se tienen identificadas las áreas afectadas.

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

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

3.2.2.5 Se determinan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.

Se determinan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.

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

Se determinan los principales riesgos para ser tratados con mayor prioridad en las fichas de riesgos correspondientes a cada equipo de trabajo. Cada Jefe del departamento donde se encuentren mayor cantidad de riesgos, toma las medidas

necesarias, junto con su equipo de trabajo, para tratar de darles solución en el menor tiempo posible.

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

Se realiza en la entidad mediante debido a que poseen Actas de Cooperación con el MININT, los bomberos, y otros sectores, y poseen además un Plan de Prevención de delito con la PNR.

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

Si se realiza en la entidad, se analiza en reuniones y Consejos de Dirección.

3.2.2.9 Se determinan el análisis escenarios de los riesgos.

Si se realice el análisis de escenario de los riesgos.

3.2.3 Análisis de riesgo.

3.2.3.1 Se realiza el análisis Causa- Efecto.

Si se realiza el análisis causa- efecto de manera general. (Anexo 4 y 5)

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

Si se realiza el análisis de impacto sobre el desempeño de la organización.

3.2.3.3 Se realiza la medición y evaluación de riesgos según la probabilidad de ocurrencia.

Si se evidencia la medición y evaluación de riesgos según la probabilidad de ocurrencia.

3.2.3.4 Se realiza la medición y evaluación de riesgos según el impacto económico.

Si se evidencia la medición y evaluación de riesgos según el impacto económico.

3.2.3.5 Se analizan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.

Si se aplica el análisis de los procesos y objetivos estratégicos de mayor riesgo.

3.2.3.6 Se analizan las relaciones entre los principales riesgos.

Se analizan las relaciones entre riesgos, causas y posibles acciones entre departamentos.

3.2.4 Evaluación de los riesgos.

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

Si se evalúan los fallos del sistema.

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

Se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo, que se refleja en el Plan de Contra corrupción que posee la entidad.

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

Si se evalúan y seleccionan las estrategias de administración de riesgos, donde están establecidas las actividades para el control de estos.

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

Si se establecen las prioridades para el tratamiento de riesgos de mayor impacto.

3.2.4.5 Mediante qué criterios se evalúa el riesgo.

La evaluación de riesgos se evalúa tanto cualitativa como cuantitativa, debido a que se encuentra el factor hombre y el económico.

3.2.4.5.1 Cualitativos.

3.2.4.5.2 Cuantitativos.

3.2.4.5.3 Escala.

3.2.4.5.4 Ambos.

3.2.5 Tratamiento de riesgo.

3.2.5.1 Está establecido el tratamiento del riesgo.

Se encuentra establecido el tratamiento del riesgo y las medidas a aplicar para cada caso.

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

Existe la implementación del plan de tratamiento del riesgo.

3.2.5.3 Se monitorea y revisa el plan tratamiento del riesgo.

Si se monitorea y revisa el plan tratamiento del riesgo, debido a que están establecidas las responsabilidades por riesgos y el periodo de tiempo en que se debe realizar el monitoreo.

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

Están establecidas las actividades de control para cada actividad y se les da cumplimiento a estas.

3.2.5.5 Están definidas las repuestas a los riesgos.

Se encuentran identificadas las repuestas a los riesgos.

3.2.6 Información y comunicación.

3.2.6.1 Se presenta el informe de los riesgos.

Se divulga y comunica a todos los trabajadores los resultados, parciales y finales. El jefe del departamento donde se tenga que rendir cuentas es el encargado de realizar el informe de los riesgos.

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

Si se comunica a los trabajadores los riesgos identificados en el proceso.

3.2.6.3 Se dan a conocer las acciones efectuadas a los riesgos detectados.

¿Son factibles de aplicar?

Se dan a conocer las acciones efectuadas a los riesgos detectados en el Plan de Prevención de riesgos del proceso y a nivel de complejo.

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

Se da seguimiento a los riesgos detectados en el proceso en el Plan de Prevención y en la implementación del sistema de control interno según la resolución 60/2011.

Conclusiones

1. La investigación resultó pertinente, tanto desde una perspectiva teórica como práctica, al encontrarse escasas referencias en la literatura internacional y en la nacional de la auditoría de procesos riesgos. La propuesta aprovecha una notable experiencia en la mejora y documentación de procesos e intenta insertar en ella los principios, características y regularidades del proceso de auditoría.
2. La lista de chequeo propuesta por León Bermúdez (2019) e Infante Núñez (2019) pretende que la actividad de auditoría no solo compare lo que debe hacerse versus lo que se hace, sino que incida en las exigencias de la documentación de los procesos, los mecanismos de control establecidos para el cumplimiento de las metas y su actualización y mejora constante.
3. Los resultados de la aplicación de la lista propuesta contribuyeron al análisis de los riesgos en la inmobiliaria ALMEST, lo que permitió comprobar la existencia de un Plan de Prevención de Riesgos, así como de otros planes como el Plan de Contra corrupción, la Implementación de Riesgos y el correcto tratamiento ante la aparición de estos.

Recomendaciones

1. Continuar en la profundización del tema de investigación, para ampliar el diseño y aspectos a evaluar para poder abarcar más actividades en la gestión de riesgos.
2. Utilizar la lista de chequeo como herramientas de apoyo en la gestión de riesgos para garantizar la realización exitosa del trabajo de gestión.
3. Continuar la aplicación de la lista de chequeo para la mejora en los restantes procesos de la entidad objeto de estudio.

Bibliografía

1. AIRMIC, ALARM, IRM. (2002): A Risk Management Standard. British Standards. Disponible en: www.airmic.com. Consultado el 25 de marzo del 2019.
2. AIRMIC, ALARM, IRM. (2002): A Risk Management Standard. British Standards. Disponible en: www.airmic.com. Consultado el 25 de marzo del 2019.
3. Almaguer López, R. A (2012): Riesgo. Diccionario de Contabilidad y Auditoría. Segunda edición actualizada. pág. 314 Editorial de Ciencias Sociales. ISBN 978-959-06-1440-8. Instituto Cubano del Libro. Ciudad de La Habana, Cuba.
4. American Institute for CPCU, (2008): Risk Management. Introduction to Risk Management. Disponible en: www.aicpcu.org/flyers/pdf/RM.pdf. Consultado el 25 de marzo del 2019.
5. AS/NZN 4360, (1999): Estándar Australiano de administración de riesgos. Australia.
6. AUDISIS. (2011): Auditoría Integral y Seguridad de Sistemas de Información. Administración Integral de Riesgos Empresariales alineada con COSO ERM y la Norma ISO 31000. Seminario Taller, Bogotá D.C, Colombia. Disponible en: www.audisis.com. Consultado el 5 de marzo del 2019.
7. Alfaro Manzanares, J. (julio, 2011): Auditoría. Normas Internacionales de Auditoría. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí.
8. Barrios Fragozo, G. P (2009). Auditoría financiera. Historia de la auditoría. Universidad Tecnológica de Bolívar. Consultado en <http://auditoriafinanciera.blogspot.com/2009/07/historia-de-la-auditoria.html>.
9. Biler Reyes, Sofía A. (2017): Auditoría. Elementos esenciales. Revista Dominio de las Ciencias. Ciencias económicas y empresariales. Vol. 3, núm., esp., marzo, 2017, ISSN: 2477-8818, pp. 138-151.
10. Blanco Campins, B. E. (2007): 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. Facultad de economía. Departamento de Ciencias Empresariales. La Habana, Cuba.

11. Bolaño Rodríguez, Y (2011): Modelo de Administración de Riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Aplicación parcial en la Empresa Central de Equipos Cubiza. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana. Cuba.
12. Bolaño Rodríguez, Y. (2014): Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis 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.
13. Briones, G. (2005): La complejidad del riesgo: breve análisis transversal. Revista de la Universidad Cristóbal Colón. Año III (No. 20): 9-19.
14. Brito Gómez, Dania (2018): El riesgo empresarial. Revista Universidad y Sociedad. Versión On-line ISSN 2218-3620. Universidad y Sociedad vol.10 no.1. Empresa de Mantenimiento a Grupos electrónicos Fuel-oil. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269. Consultado el 2 de mayo de 2020.
15. Caurin Blat, Juanma (marzo 15, 2017): La auditoría en la empresa. Importancia de la auditoría. Disponible en <https://www.emprendepyme.net/auditoria>. Consultado el 7 de febrero de 2020.
16. Colectivo de autores (2007): ¿Qué es la evaluación de riesgos y cómo los evaluamos? Manual Prevención de Riesgos Laborales para Autónomos del sector metal de la Región de Murcia. Disponible en http://www.fremm.es/riesgoslaborales/autonomos/que_es_la_evaluacion.html. Consultado el 7 de mayo 2020.
17. Colectivo de autores (2013): Concepto de Riesgo e introducción a las fuentes. Blog Escuela de Seguros. Disponible en <https://www.ccoontigocampus.es/esc6/blog/riesgo-concepto-y-fuentes-de-informacion/>. Consultado en 2 de mayo de 2020. Colectivo de autores (2016): Riesgo. Diccionario de Economía. Disponible en <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/riesgo>.

18. Colectivo de autores (2014): Necesidades de la auditoría. La Auditoría Contable MLTT. Disponible en <https://sites.google.com/site/laauditoriacontablemltt/home/9-1-necesidades-de-la-auditoria>. Consultado el 3 de julio de 2020.
19. Colectivo de autores (2018): Conoce la importancia de la auditoría para empresas. RSM International Association, Perú. Disponible en <https://www.rsm.global/peru/es/news/conoce-la-importancia-de-la-auditoria-para-empresas>. Consultado el 7 de febrero de 2020.
20. Colectivo de autores (2019): La importancia de la auditoría. RBH Global. Disponible en <https://www.rbhglobal.com/blog/la-importancia-la-auditoria>. Consultado el 7 de febrero de 2020.
21. Colectivo de autores (2019): Auditoría de Procesos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Disponible en <https://imcp.org.mx/areas-de-conocimiento/auditoria/contar-con-un-proceso-estandarizado-y-documentado-sobre-la-forma-como-debe-realizarse-la-supervision-de-actividades-de-una-funcion-las-cuales-arrojen-resultados-para-la-mejora-continua-con-el-fin-de-d/>. Consultado el 3 de febrero de 2020.
22. Colectivo de autores (2019): Desarrollo histórico de la auditoría en el mundo. Pág.1. Disponible en <https://www.monografias.com/trabajos13/auditor/auditor.shtml>. Consultado el 7 de febrero de 2020.
23. Colectivo de autores (2020): Significado de Riesgo. Qué es el Riesgo. Significados. Disponible en <https://www.significados.com/riesgo/>. Consultado el 2 de mayo de 2020.
24. Colectivo de autores (2020): Cómo realizar una Evaluación del Riesgo de Auditoría. Escuela Europea de Excelencia. Disponible en <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/realizar-una-evaluacion-del-riesgo-de-auditoria/>. Consultado el 7 de mayo 2020.
25. Colectivo de autores (2020): Auditoría. Auditoría de Procesos. Disponibles en <https://scholarium.info/auditoria-de-procesos/>. Consultado el 3 de julio de 2020.
26. Cooper, D F. (2007): Tutorial: The Australian and New Zeland Standard on Risk Management. Broadleaf Capital International PTY LTD. Australia. Disponible en: www.Broadleaf.com.au. Consultado el 5 de enero de 2019.

27. Chávez López, S. (2018): El Concepto de Riesgo. The Risk Concept. Recursos Naturales y Sociedad, vol. 4 (1): 32-52. <https://doi.org/10.18846/renaysoc.2018.04.04.01.00031> Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C., Instituto Politécnico Nacional 195, Col. Playa Palo de Santa Rita Sur, La Paz, B.C.S. 23096, México. E-mail: schavez04@cibnor.mx. Disponible en https://www.cibnor.gob.mx/revista-rns/pdfs/vol4num1/03_CONCEPTO.pdf
28. Chávez Zamora, M. E. (2012): 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.
29. Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill, 711 p.
30. Chong Vera, J. M. (2009): 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.
31. Decreto Ley 159 (1995): De la Auditoría. Gaceta Oficial. Consejo de Estado. La Habana, Cuba.
32. De Armas García, R. (2008): Auditoría de Gestión, conceptos y métodos. Editorial Félix Valera, ISBN 978-959-07-0421-5, La Habana, Cuba.
33. De Lara Haro, A. (2003). Medición y control de riesgos financieros. 3ª ed. México: Limusa, 219 p.
34. Diaz Alva, A (2014): Ejemplo peligro, riesgo e incertidumbre. Disponible en <https://es.slideshare.net/valejoda/ejemplo-peligro-riesgo-e-incertidumbre>. Consultado el 2 de mayo de 2020.
35. Díaz Piloto, A. (2013): Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Contabilidad Gerencial. Implementación del programa Proaudit Advisor para realizar auditorías en la UAI CIMEX, Villa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Santa Clara, Cuba. Disponible en

<https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/6921/Alexander%20D%C3%ADaz%20Piloto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

36. Echemendía Tocabens, B. (2011): Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología versión On-line ISSN 1561-3003. Revista Cubana Higiene Epidemiología vol.49 no.3 Ciudad de la Habana sep.-dic. 2011. Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología. La Habana, Cuba. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032011000300014.
37. Enamorado Moya, Y. (2010): Diseño de un Procedimiento para el Control Integral de los Riesgos. Tesis para optar al título de máster en logística y gestión de la producción. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. La Habana. Cuba.
38. Fernando Moreno P. (2013): Procedimiento de Gestión de Riesgos. Enaex S.A.
39. Flores Konja A.A. (2014): Auditoría a los procesos en las empresas. Facultad de Ciencias Contables, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Quipukamayoc, 10(19), 43-57.
40. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2017): Reglamento de la ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba. ISSN 1682-7511.
41. Garcel Rodríguez, E. & Fonseca Hernández, A.A. (2010): Procedimiento metodológico para la gestión del riesgo empresarial. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Vol II. No. 139. Disponible en: www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010. Consultado el 15 de enero de 2019.
42. García Meraz, T. (2016): Elementos de auditoría, Principios de auditoría. Disponible en www.slideshare.net. Consultado el 26 de marzo del 2020.
43. García Payrol, A. (2013): 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.
44. Garrido Cervera, M.M., et al. (2011): Metodología para la administración de riesgos ambientales en la actividad de aprovechamiento forestal. Pinar del Rio. Cuba. CIGET (13): 4. 7p.

45. González Cruz, E.; Fernández Clúa, M.J.; Hernández Pérez, G.D. (2011): La auditoría de procesos universitarios: una herramienta de mejora para la calidad de su gestión. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara, Cuba. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/275272254_La_auditoría_de_procesos_una_herramienta_de_mejora_para_la_calidad_de_su_gestion.
46. González Moya, Y. (2008): 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.
47. Guanina Nieto, V. E. (2016): La gestión por procesos y su relación en la calidad del servicio al cliente, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. matriz Ambato, para el período 2013. Tesis en opción al Título de Ingeniera de Contabilidad y Auditoría C.P.A. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
48. Gutiérrez Román, H. D. (2007): Control Estadístico de la Calidad y Sigma, Ciudad De La Habana. Editorial Federico Engels.
49. Hernández Jiménez, Y. (2014): Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos por procesos en el Hotel “Los Caneyes”. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de ingeniería Industrial. Cuba.
50. Hernández Meléndrez, E (2009): Modelo sistémico de auditoría interna con enfoque de riesgo. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Contables y Financiera. Universidad de Sancti Spiritus, Cuba.
51. Hurtado Flores, P E. (2016): Elementos Básicos de Auditoría. Disponible en <https://es.scribd.com/document/315807888/Elementos-Basicos-de-Auditoría>. Consultado el 26 de marzo del 2020.
52. Icanaqué Meléndez, R. A. & Neyra Ocaña, J. B. (2016): Auditoría administrativa como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario – Chiclayo. Tesis para optar el título profesional de contador público. Universidad Señor de Sipán, Escuela

Académico Profesional de Contabilidad. Facultad de ciencias empresariales. Pimentel.

53. Infante Núñez, D. (2019): Desarrollo de una lista de chequeo como herramienta de apoyo para la evaluación de riesgos en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real. Tesis en opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

54. Jhuéz J. (2015): Metodología Practica para implementar la gestión de riesgos en un sistema. ISO 9001:2015.

55. Kauf, E. (1978): Gerencia de riesgos. España: MAPFRE, 188 p.

56. Kolluru, R. & Bartell, S. & Pitblado, R. & Stricoff, R. (1998): Manual de evaluación y administración de riesgos. México: McGraw-Hill, I-30 p.

57. Koprinarov B. (2005): El riesgo empresarial y su gestión analítica. Tomo 2.

58. Labañino Llorente, I (2017): Auditoría de Gestión en la UEB de Servicios de Transportación de la Empresa Puerto Moa "Cmdt. Raúl Díaz Argüelles". Trabajo de diploma para optar por el título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Instituto Superior Minero Metalurgico de Moa. Moa, Cuba.

59. León Bermúdez, E. (2019): Propuesta de lista de chequeo para evaluar los riesgos como una herramienta de apoyo a la auditoría de procesos en el proceso A+B del complejo Solymar Arenas Blancas Allegro Palma Real. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Matanzas, Cuba.

60. Londoño Gómez, L P & Núñez Patiño, M A (2010): Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Revista Universidad EAFIT, ISSN (Versión impresa): 0120-341X, vol. 46, núm. 158, abril-junio, 2010, pp. 34-51. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/215/21520993004.pdf>.

61. Lorenzo Araujo, R. (2016): Auditoría de procesos. Disponible en www.ingenieriamantenimiento.org. Consultado el 13 de marzo de 2018.

62. López, Carlos (2015): Control de Calidad Total. Editorial Norma. 300p <https://es.slideshare.net/johannabarros/auditoria-deprocesos>.

63. Madrigal, J.B. (2004): Introducción a la Gestión de Riesgos Empresariales. Documento de trabajo. Lloyd's Register Quality Assurance. La Habana, Cuba.
64. Marrero Licea, B M. & Rodríguez Marrero, M (2008): Evolución de la auditoría de gestión en Cuba. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-auditoria-de-gestion-en-cuba/>.
65. Maxitana Ceballos, J.D. & Naranjo Sánchez, B.A. (2009): Administración de riesgos de tecnología de la información de una empresa del sector informático. Documento de trabajo. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Colombia.
66. Medina Enríquez, A. (2016): Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos en el Aeropuerto "Juan Gualberto Gómez". Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas. Mención: Producción y los Servicios. Universidad de Matanzas, facultad de Ciencias Económicas e Informática. Matanzas, Cuba.
67. Méndez González, C. (2017): Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico en el hotel Los Caneyes de Villa Clara. Trabajo de Diploma. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Facultad de Ingeniería Mecánica e Industria. Departamento de ingeniería Industrial. Cuba.
68. Mendívil Escalante, V M (2015): Elementos de auditoría. Séptima edición. Editorial Cengage Learning. Materia Contabilidad y Auditoría. Disponible en https://issuu.com/cengagelatam/docs/elementos_de_auditor__a_mend__vil_i.
69. Miche Hernández, FJ. (2017): Historia Auditoría. Auditoría Administrativa. Administración. Universidad Veracruzana. México. Consultado en <https://es.slideshare.net/FelipeMicheHernandez1/auditoria-administrativa-74775538>.
70. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, (2016): Técnicas y herramientas para el control de procesos y la gestión de la calidad, para su uso en la auditoría interna y en la gestión de riesgos. CAIGG. Área de Estudios. Chile.
71. Montilla Galvis, O J & Herrera Marchena, L G (2006): El deber ser de la auditoría. Estudios Gerenciales. Vol.22 no.98 cali jan./mar. 2006. Consultado en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232006000100004.

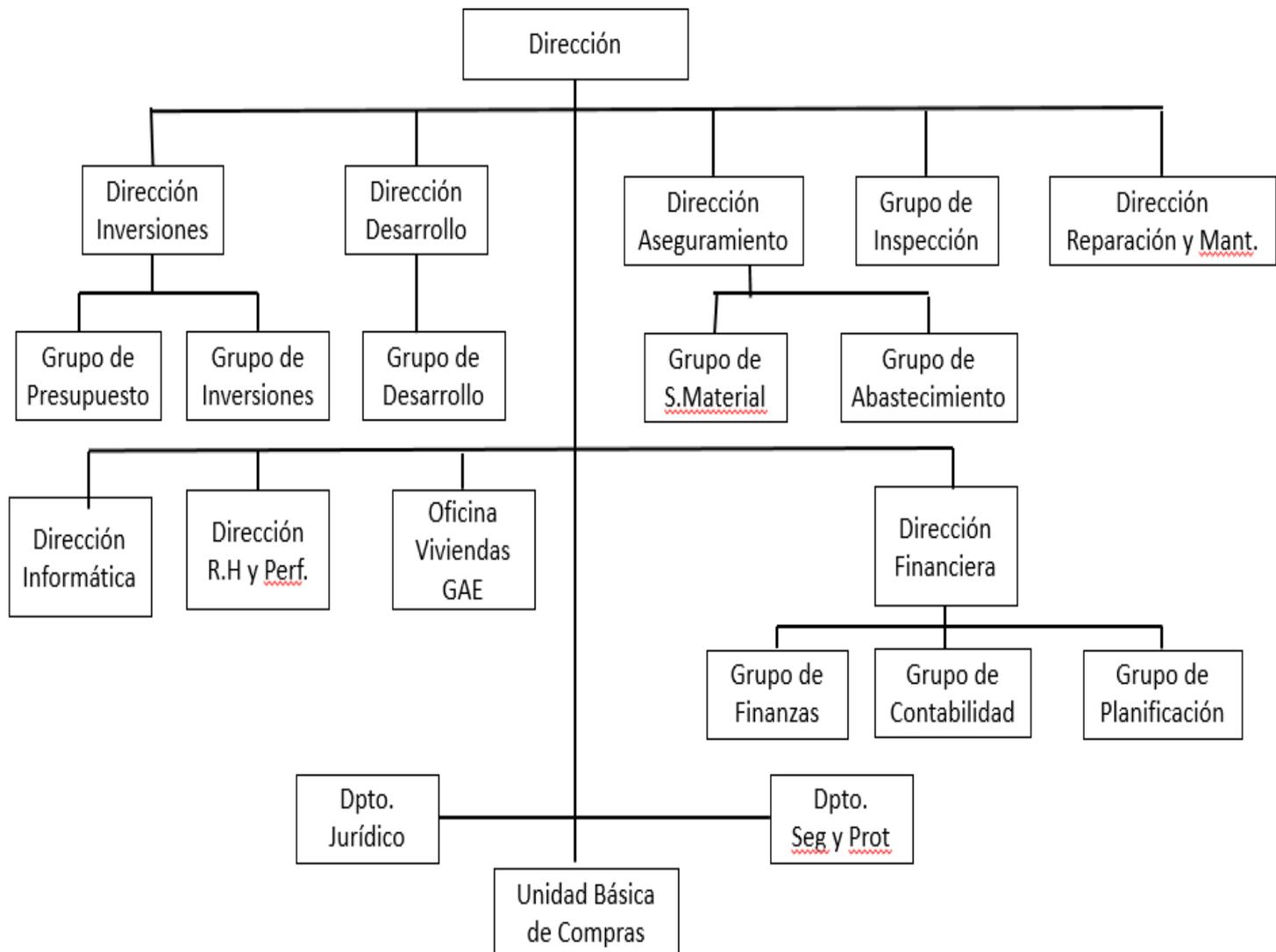
72. NC- ISO 31000 (2015): Gestión de Riesgos – Principios y Directrices. Editorial Cuban National Bureau of Standards. Edición 1 - marzo. Habana, Cuba.
73. NC- ISO 9000 (2005): Sistema de gestión de calidad. Conceptos. ININ/Oficina Nacional de Normalización. Cuba.
74. O'brien, S. (2018): ISO 31000:2015. Groupe esaip. Enseignement supérieur. École d'ingénieurs. Francia.
75. Pérez Porto, J & Gardey, A (2013): Definición de Riesgo. Disponible en <https://definicion.de/riesgo/>.
76. Pérez Solís, D. (2017): Gestión de los riesgos en el proceso de restauración del Complejo gastronómico-cultural "Santa Rosalía". Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial Departamento de Ingeniería Industrial. Cuba.
77. Pita Fernández, S & Vila Alonso M.T. & Carpena Montero, J (2002): Determinación de factores de riesgo. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Juan Canalejo. A Coruña. Cad Aten Primaria 1997; 4: 75-78. Disponible en <http://creandoconciencia.org.ar/enciclopedia/conduccion-racional/riesgo-vial/determinacion-de-factores-de-riesgo.pdf>.
78. Quiñonez, J. (2011): Auditoría de proceso y toma de decisiones de marketing. Madrid: McGraw-Hill.
79. Ramos Crespo, M. A.; Figueroa Sierra, N.; Garrido Cervera, M.; Sotolongo García, M. (2013): Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial. Avances (15). 1 enero – marzo. Pinar del Rio, Cuba.
80. Real Academia Española (2001): Riesgo. Diccionario de la lengua española. 22.^a edición del Diccionario de la lengua española, publicada en 2001. Disponible en <https://www.rae.es/drae2001/riesgo>. Consultado el 3 de mayo de 2020.
81. Restrepo Carvajal, JE (2016): El concepto de riesgo: avances hacia un modelo de percepción de riesgo en salud. Revista Psicoespacios, Vol. 10, N. 16, pp. 174-200, Disponible en <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>.
82. Rey, S. L. (2006): Implantación de un sistema de calidad. España: Ideas propias.

83. Reyes Tomalá G. L. (2015): Plan de auditoría de procesos del manejo de inventario del departamento de bodega de la Empresa Cristaltech SA. Trabajo de titulación previo a la obtención del título Licenciatura en Sistemas de Información. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento académico de graduación. Guayaquil. Ecuador.
84. Rivas de las Casas, C. (2002): Perspectivas de la auditoría actual. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/perspectivas-de-la-auditoria-actual/>. Consultado el 25 de marzo del 2020.
85. Rizzi Cicci, S (2006): El Riesgo. Disponible en <https://www.monografias.com/trabajos40/el-riesgo/el-riesgo.shtml>.
86. Rodríguez Carrazana, Y. et al. (2009): Modelo de Identificación de los Riesgos de Control Interno para la Actividad Empresarial. Contribuciones a la Economía. Vol --, No 1, 23 p.
87. Sánchez Gómez, A. R. (2005): Definición genérica de auditoría y sus etapas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/definicion-generica-auditoria-etapas/>. Consultado el 2 de julio 2020.
88. Silberfich P & Cruz A. (2009): Análisis y Gestión de riesgos en TI ISO 27005-aplicación práctica. Trabajo presentado en el Quinto Congreso Argentino de Seguridad de la Información. Hotel Sheraton. Buenos Aires. Disponible en: www.segurinfo.org.ar. Consultado el 16 de mayo de 2019.
89. Solórzano Arroyo, O (2014): Manual de conceptos de Riesgos y Factores de Riesgo Para Análisis de Peligrosidad. Ministerio de Agricultura y Ganadería Gestión Institucional De Recursos Humanos Gestión De Salud. Disponible en http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/circulares/rec_hum-manual-riesgos-peligrosidad.pdf.
90. Thomsett, R. (2004): Project Management. Risk in Projects. The total tool set. Documento de trabajo. Expuesto en: www.thomsett.com.au.
91. Trujillo González, N. (2010): Propuesta de un procedimiento p ara la Administra c ión 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.

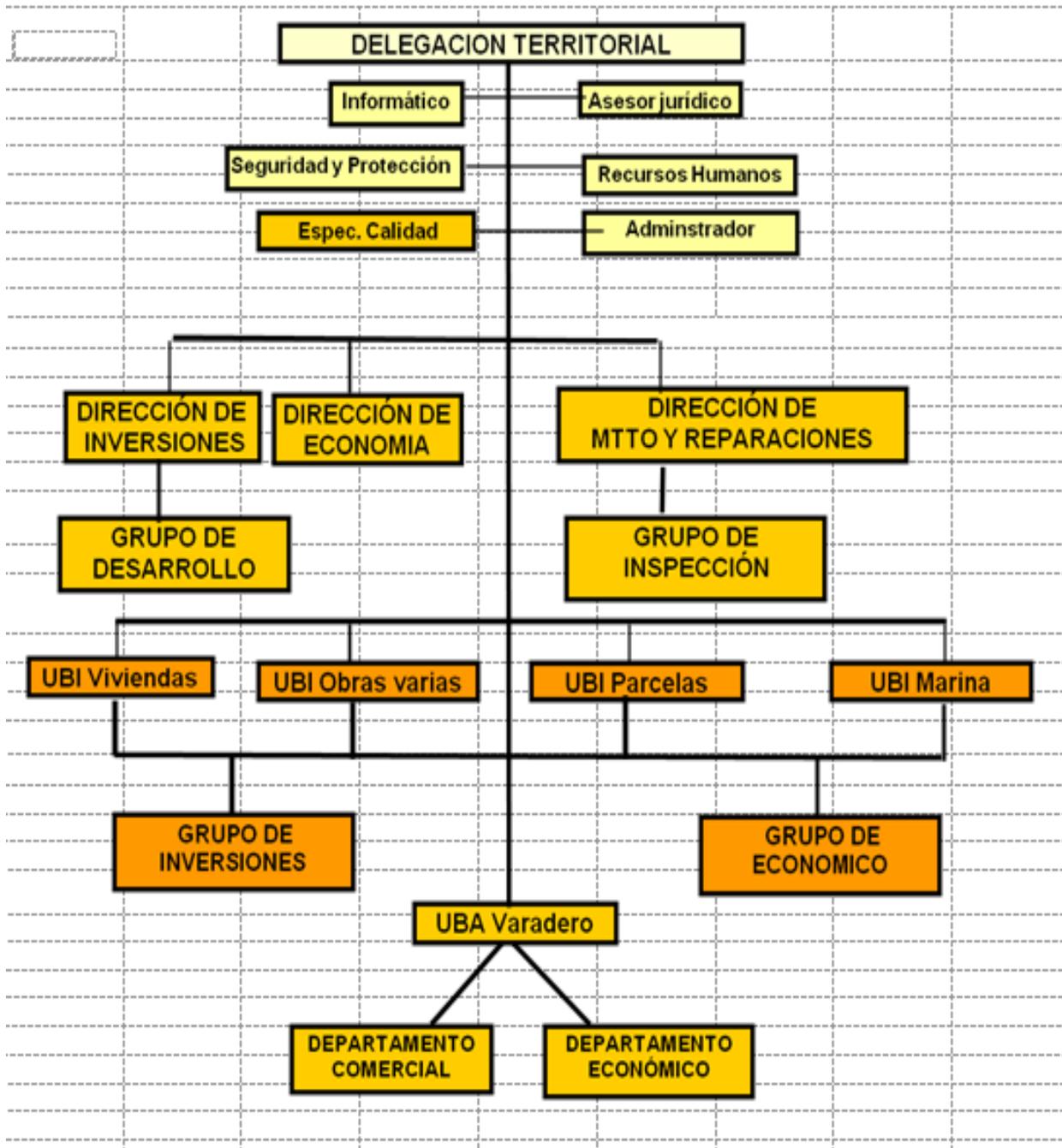
92. Turmero Astros, I J. (2015): Valor, riesgo y opciones. Disponible en <https://www.monografias.com/trabajos104/valorriesgoopciones/valorriesgoopciones.shtml>.
93. Ucha Moreira, C. F. (2008): Definición de Riesgo. Disponible en <https://www.definicionabc.com/general/riesgo.php>. Consultado el 2 de mayo de 2020.
94. Ventura Silva, F. (2011): Terminología y conceptos. Manual de identificación de peligros y evaluación de riesgos. [IPER]. Disponible en <http://www.latecnicalf.com.ar/descargas/material/higieneysseguridad/Manual%20de%20identificacion%20de%20peligros%20y%20evaluacion%20de%20riesgos.pdf>. Consultado el 2 de mayo de 2020.
95. Villardefrancos Álvarez M. & Rivera Z. (2006). La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Vol. 37, No. 2-3 mayo-diciembre, pp. 53-59. Instituto de Información Científica y Tecnológica. ISSN 0864-4659. La Habana, Cuba.
96. WSDOT. (2010): Project Risk Management Guidance for WSDOT Projects. Working Document. Washington State Department of Transportation Administrative and Engineering Publications. Washington, Disponible en: www.wsdot.wa.gov/publications/manuals. Consultado 5 de mayo de 2019.
97. Zubizarreta Hernández, J (2011): Tesis para optar por el grado académico de máster en administración. “Modelo para la selección de entidades a auditar y su contribución en el mejoramiento del control interno”. Universidad “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, Cuba.

Anexos

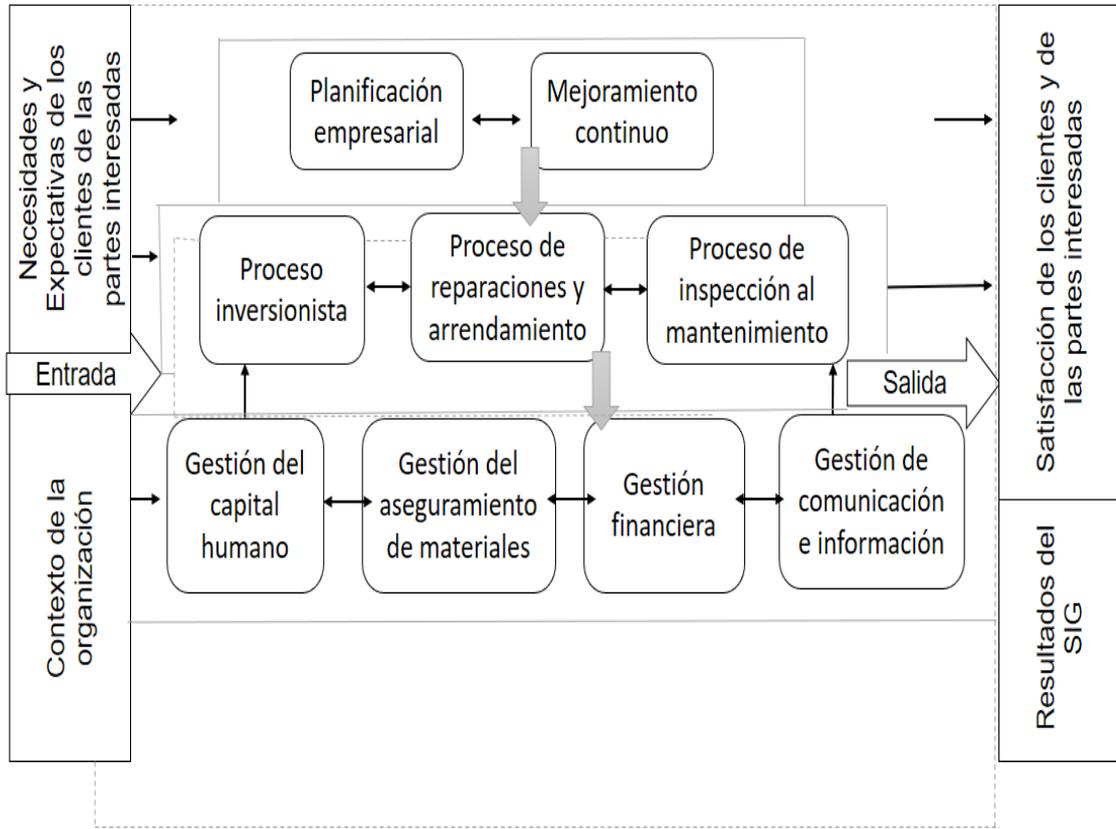
Anexo 1. Organigrama General de la empresa ALMEST.



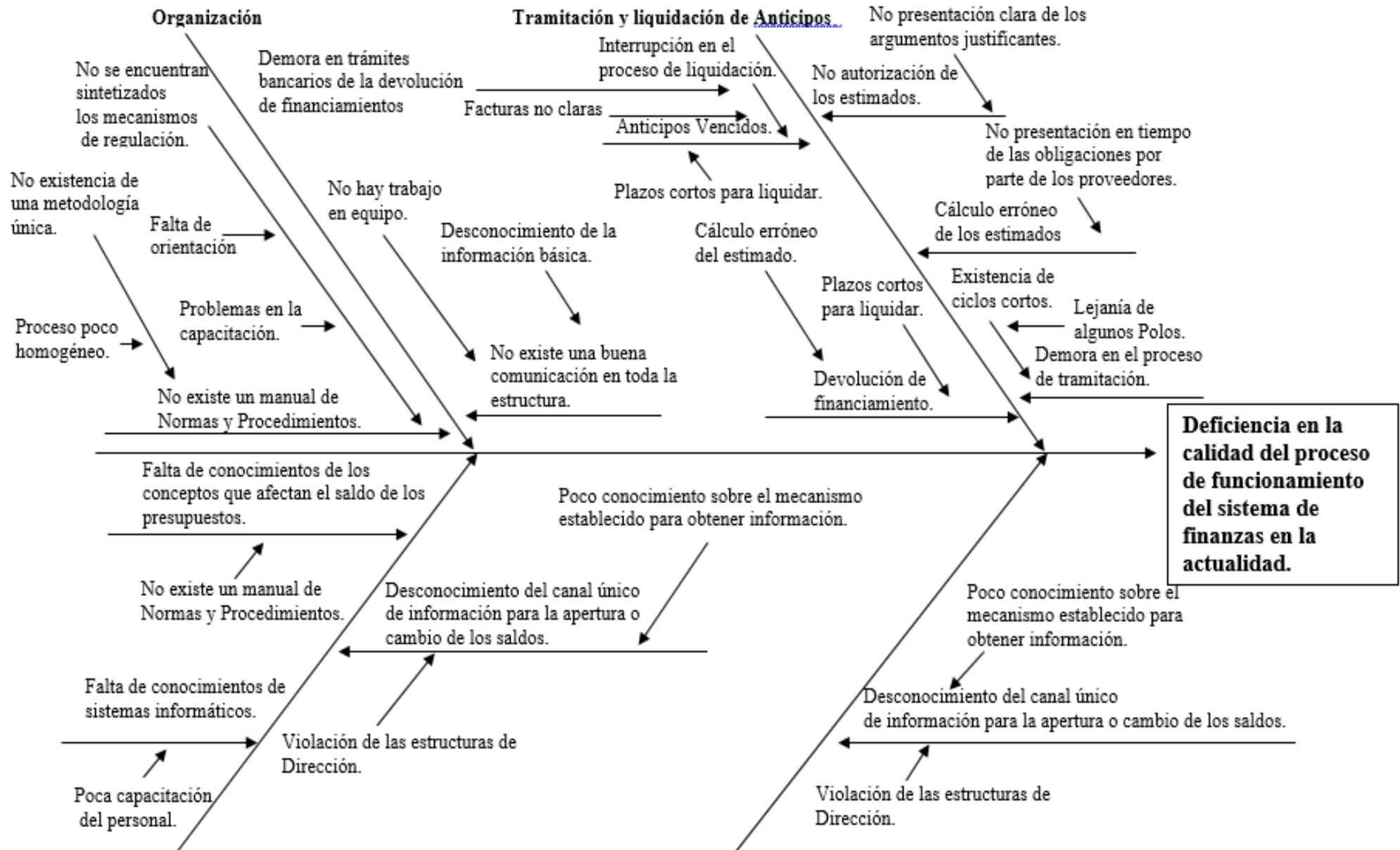
Anexo 2. Organigrama de la Delegación Territorial ALMEST Varadero.



Anexo 3. Mapa de procesos.



Anexo 4. Diagrama Final. Causa-efecto o espinazo para visualizar las problemáticas del sistema de finanzas.



Anexo 5. Plan de Prevención de Riesgos. Resolución No.60/11.

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a optar	Responsable	Ejecutan	Fecha de cumplimiento	Acción a que refiere
1	Economía	Descontrol de cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados.	Que se realicen compras de mercancía no autorizadas.	Verificar que se contabilicen correctamente los importes de efectivo en depósito en entidades suministradoras.	Arais y Luz	Luz	Inmediato	Acción IV
2		No revisar los documentos que dan origen a la emisión de los cheques, antes de firmarlos.	Que los pagos ejecutados no se corresponda con los conceptos autorizados.	Verificar que las anotaciones en los registros de operaciones se realicen por el documento	Arais y Luz	Luz	Inmediato	Acción IV

				primario en el momento que se elabora y firma de haberse cargado o no por el banco.				
3		Efectuar pagos que no se correspondan con los conceptos y montos aprobados en el presupuesto correspondiente.	Violación de la legalidad al realizar pagos sin estar el contrato correspondiente.	Verificar que exista contrato con las entidades suministradoras.	Arais y Luz	Luz	Pmte	Acción IV
4		La persona del almacén debe contar, medir y pesar todos los productos	Desvío de recursos para lucro personal, con la afectación a la eficiencia de	Verificar que exista persona responsabilizadas para controlar la salida de	Comercial y Encargado de Almacén	Jefe de Base	Pmte	Acción II

		recibidos sin tener acceso al documento del suministrador (Recepción a ciega)	la Entidad.	productos del almacén sin documentos justificados.				
5		Inexistencia del acta de responsabilidad firmada por cada responsable de área sobre los activos fijos, útiles y medios de rotación bajo su custodia.	Desvío de recursos afectaciones a los resultados de la Empresa	Comprobar que cada responsable de área posee el acta de responsabilidad material por la custodia de dichos bienes.	Araís y Luz	Luz	Inmediato	Acción II
6		Los almacenes tiene que ofrecer seguridad y	Robos, afectaciones materiales al	Comprobar que los almacenes tengan seguridad	Jefe de Base y Seguridad	Almacenero	Pmte	Acción VI

		encontrarse limpios y ordenados.	cumplimiento de las misiones de la empresa incendios.	y se encuentren limpios y ordenados.				
7		Desactualización de los modelos de Control por Áreas de los Activos Fijos Tangibles.	Desvío de recursos.	Compruebe que se realice el conteo físico de estos medios.	Araís y Luz	Luz	Permite	Acción VI
8		No elaborar inmediatamente a su ocurrencia, los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a	Desvío de recursos.	Compruebe que la persona que tiene a su cuidado el AFT, reporte cualquier movimiento de estos.	Luz	Luz	Permite	Acción VI

		reparar, ventas, etc.						
9		No elaborar el Plan Anual y efectuar cheques periódicos y sistemáticos del 10% de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes.	Desvío de recursos.	Compruebe que se realice el conteo físico de estos medios dejando constancia de la comprobación.	Araís	Económica	Pmte	Acción VI
10		Dejar de conciliar periódicamente los importes	Reclamaciones de medios y recursos	Comprobar que se concilien los documentos	Sadi y Luz	Araís	Pmte	Acción IV

		recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los suministradores.	financieros sin evidencias, pagos indebidos.	recibidos de los proveedores.				
11		No elaborar los Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago,	Pagos indebidos, reclamaciones, perdidas de los recursos.	Verificar que se elaboren expediente de pagos de cada proveedor que contenga cada operación, factura, informe de recepción.	Luz	Luz	Semanalmente	Acción IV

		cancelándose los Facturas con el cuño de "Pagado"						
12		No verificar que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincida con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos). Mensualmente.	Pagos indebidos.	Comprobar que exista submayores independientes por cada suministrador y la suma de sus saldos se cuadra con el de cuenta control.	Araís y Luz	Luz	Semanalmente	Acción II
13		No conciliar	Afectaciones a	Verificar que	Araís	Sadi y Luz	Semanalmente	Acción

		periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados.	los resultados de la empresa.	realicen conciliaciones con los deudores.					II
--	--	---------------------------------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------------	--	--	--	--	----

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a optar	Responsable	Ejecutan	Fecha de cumplimiento	Acción a que refiere
1	Seguridad y protección.	No revisar los vehículos que salen de la unidad.	Desvío de recursos.	Revisar todos los vehículos que entren y salgan de la unidad.	Jefe de Turno	Custodio	Diario	Acción II
2		No revisar el doble sellaje de los almacenes y	Puntos vulnerables.	Verificación por los jefes de turno de los mismos.	Jefe de Turno	Custodio	Diario	Acción II

		de oficinas.						
3		Entrada de personal no autorizado a la base fuera del horario de trabajo y en los días no laborales.	Desvío de recursos.	Ocurrencia de hechos extraordinarios.	Jefe de Turno	Custodio	Diario	Acción II
4		Deficiente alumbrado de la base de almacenes.	Poca visibilidad.	Ocurrencia de hechos extraordinarios.	Director	Electricista	Semanal	Acción II, I
5		Entrada del personal a la base sin identificación	Descontrol.	Ocurrencia de hechos extraordinarios y desvío de	Jefe de Turno	Custodio	Diario	Acción VI

		y con bolsos o maletines.		recursos.				
6		No efectuar recorrido por las diferentes posiciones, abandono de la guardia y agentes dormidos en la guardia.	Violación de sus funciones y de la disciplina laboral.	Ocurrencia de hechos extraordinarios y desvío de recursos.	Jefe de Turno	Custodio	Diario	Acción II
7		Mal estado del techado de los almacenes.	Extracción de los recursos.	Ocurrencia de hechos extraordinarios y desvío de recursos.	Director	Jefe del grupo de seguridad	Diario	Acción II
8		Roturas del	Extracción de los	Ocurrencia de	Director	Jefe del	Diario	Acción II

		cercado perimetral de la unidad.	recursos.	hechos extraordinarios y desvío de recursos.		grupo de seguridad		
--	--	----------------------------------------	-----------	-------------------------------------------------------	--	-----------------------	--	--

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a optar	Responsable	Ejecutan	Fecha de cumplimiento	Acción a que refiere
1	Recursos Humanos.	Incumplimiento del sistema de pago aplicable a la UBA y pago por antigüedad.	Pago indebido.	Revisar el sistema de pago y el registro de antigüedad.	Jefe del Grupo Cuadro y Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos	Mensual	Acción II
2		Realizar un pago indebido de salario.	Violación en el sistema de pago.	Revisar el sistema de pago.	Jefe del Grupo Cuadro y Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos	Mensual	Acción III
3		Que la misma persona que controla el tiempo laborado sea la que	Violación del sistema de nómina.	Comprobar que exista contra partida en ambos casos.	Jefe del Grupo Cuadro y Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos	Mensual	Acción III

		confecciones las nóminas.						
4		No revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago.	Violación del sistema de pago.	Para elaborar el cheque las nóminas tienen que estar firmadas por lo responsable.	Jefe del Grupo Económico y Director	Jefe del Grupo Económico y Director	Mensual	Acción III
5		Que las nóminas no cuenten con los requerimientos establecidos.	Violación del sistema.	Exigir la documentación revisada por el Jefe Inmediato.	Jefe del Grupo Cuadro y Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos	Mensual	Acción III
6		Desactualización de los submayores de vacaciones y descuadre de la	Violación del sistema de pago.	Exigir la documentación revisada por el Jefe Inmediato	Jefe del Grupo Cuadro y Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos	Mensual	Acción III

		suma de sus saldos con la cuenta recontrol correspondiente.						
--	--	-------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a optar	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Acción a que refiere
1	Aseguramiento.	Mantener procedimiento para poner rápidamente al día la recepción de los suministros.	Demora en la entrega de los suministros a obra, lo cual puede afectar la continuidad de ejecución	Especificar cuáles son los materiales necesarios y cuando se necesitan	Jefe del Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII
2		Pérdida de documentos que	La información de los materiales	Mantener procedimiento	Jefe del Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII

		abarcan: <ul style="list-style-type: none"> • Expedientes de recepción. • Documentos de extracción de suministros. • Documentos de salida. 	recibidos no se procesa con exactitud.	para poner rápidamente al día los registros y anexos.				
3		No se pone la información referente al pedido de suministro.	Aceptar materiales que no hayan sido solicitados.	Verificar especificaciones en compras nacionales o Tecnotex.	Jefe del Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción IV
4		Inadecuada seguridad y	Seguridad	Seguimiento a los problemas	Jefe del Grupo	Miembro	Mensual	Acción

		protección para las mercancías almacenadas: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la seguridad de las mercancías recibidas. 	inadecuada.	de seguridad.	Comercial	de Grupo		VII
5		La información de recepción puede introducirse incorrectamente en el sistema.	Desinformación de los suministros recibidos a la UBI que ejecuta la obra.	Comprobar que la información se introduzca oportunamente .	Jefe del Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII
6		Inspección inadecuada o fuera de plazo de las mercancías	Demora en el pago de los suministros a proveedores.	Mantener procedimientos adecuados.	Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción IV

		recibidas.						
7		Información incompleta o inexacta sobre los materiales transferidos al almacén y desde el almacén.	Transferencias de materiales no solicitados.	Verificar que el material recibido se ajusta a la solicitud aprobada.	Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII
8		Equipos para el cargue y descargue de mercancías defectuosos, en mal estado u obsoleto.	Demoras en el cargue y descargue de suministros.	Revisar los equipos en cuanto a mantenimiento y reparación.	Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII
9		Desastres naturales o de otra índole.	Afectación a los suministros almacenados.	Actualizar planes de contingencias	Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII

				y desastres naturales.				
10		Dificultad de almacenaje y manipulación de los productos.	Estibas no acorde a las señalizaciones gráficas.	Normalizar los procesos de almacenaje.	Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII
11		No informar adecuadamente sobre problemas de calidad durante el proceso de manipulación y almacenaje.	Productos que puedan caducar y perder su valor de uso.	Verificar fecha de fabricación y vencimiento actualizando constantemente.	Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII
12		Dar seguimiento a las pérdidas del vencimiento de los productos	Productos que por su fecha de fabricación pierdan su valor	Informar a las UBI de las posibles fechas de	Grupo Comercial	Miembro de Grupo	Mensual	Acción VII

		químicos.	de uso.	vencimiento de sus productos para que tomen las medidas necesarias y así evitar que se venzan.				
--	--	-----------	---------	------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

No.	Actividad o áreas	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a optar	Responsable	Ejecutan	Fecha de cumplimiento	Acción a que refiere
1	Informática	Deficiente o inadecuado mantenimiento de los equipos informáticos.	Disminución de la vida útil de los equipos.	Establecer un programa de mantenimiento que garantice su disponibilidad y correcto	Técnico Informático	Técnico Informático	Inmediato	Acción VI

				funcionamiento. Investigar y dar solución a los informes de los usuarios sobre mal funcionamiento.				
2		Los usuarios hacen caso omiso de las normas y procedimientos de Seguridad informática.	Violación de la seguridad informática, provocando pérdida de la información.	Tomar las medidas disciplinarias adecuadas con los infractores.	Técnico Informático	Técnico Informático	Inmediato	Acción VI
3		Incorrecto apagado de los equipos.	Roturas de equipos o mal funcionamiento y pérdidas de la información.	Desconectar cables de alimentación de los equipos una vez terminada la jornada	Técnico Informático	Técnico Informático	Inmediato	Acción VI

				laboral. Desconectar conexiones de red una vez apagados los equipos.				
4		Los archivos de datos están sujetos a accesos no autorizados.	Acceso a la información almacenada. Posible escape de esta información.	El esquema de calificación de la información almacenada en los medios informáticos por especialidades y los niveles de seguridad (secreto, confidencial, solo uso interno, sin	Técnico Informático	Técnico Informático	Inmediato	Acción VI

				<p>clasificar).</p> <p>Los datos pertenecientes a cada clase de información y las personas o funciones autorizadas a utilizarlos, así como los requisitos de control y protección.</p> <p>Restringir el acceso a la información almacenada en los medios informáticos cambiando</p>				
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

				<p>frecuentemente las claves de acceso.</p> <p>Efectuar revisiones periódicas de los perfiles de usuarios con sus correspondientes niveles de acceso.</p> <p>Eliminar de inmediato claves de acceso de usuarios que ya no forman parte de la entidad.</p>				
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

				Mantener una adecuada seguridad física para el hardware y el software informático, así como para la información almacenada.				
5		Desastres naturales o de otra índole.	Rotura de equipos y pérdida de la información.	Desconectar cables de alimentación de los equipos una vez terminada la jornada la jornada.	Técnico Informático	Técnico Informático	Inmediato	Acción VI

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a adoptar	Responsable	Ejecutan	Fecha de cumplimiento	Acción a que refiere
1	Trabajo político e ideológico .	Estados anímicos y opiniones contrarios a nuestro objetivo.	Emitir opiniones o criterios que son falsos llevando a cabo rumores tergiversados sobre una cuestión determinada.	Informar en los matutinos con todos los trabajadores el esclarecimiento de cualquier hecho que haya ocurrido diciendo siempre la verdad.	S/G núcleo	Milit. PCC	Pmte	Acción V
2		Cometer actos de indisciplinas o violaciones de lo que está	Llevar a cabo desvíos de recursos de los almacenes, como	Informar a todos los trabajadores en la asamblea,	S/G núcleo	Milit. PCC	Pmte	Acción V

		establecido.	ausentarse a la unidad sin autorización, cometer una falta grave de la disciplina. (RIÑAS)	así como en los matutinos, todo cuanto pueda ayudar al mejoramiento de la disciplina, legalidad, relaciones laborales, así como el enfrentamiento de todo hecho de indisciplina, corrupción e ilegalidades que se produzcan y ser enérgicos con aquellos que cometan aquellos tipos				
--	--	--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

				de hechos.				
3		Violación de la directiva 15 del Ministro de las FAR.	Tener encuentros sin la autorización debida con personas de la comunidad cubana en el exterior así como con extranjeros.	Divulgar la vigencia de la directiva-15 y acentuar que lo más correcto es informar de cualquier encuentro con este personal, antes de las 72 horas.	Jefe de Recursos humanos	Milit. PCC	Pmte	Acción V
4		Los trabajadores no se sienten parte del colectivo del centro.	Cometer fallas de indisciplinas, realizar comentarios	Divulgar la historia de la unidad, con qué objetivo se	S/G núcleo	Milit. PCC	Pmte	Acción V

			<p>inadecuados sobre la entidad o sus dirigentes, no participar en las tareas políticas y recreativas que se realizan.</p>	<p>creó, que funciones ha cumplido y cumple, los reconocimientos que ha adquirido, realizar conversatorios con el personal inculcándoles el amor hacia el trabajo, el compañerismo y la participación consciente en todas las actividades.</p>				
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--