



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

Título: Aplicación de una lista de chequeo como herramienta de apoyo para la evaluación de los riesgos en la Empresa de Silos.

Autora: Wendy Luzbet Valle
Tutora: MSc. Arlyne Medina Enríquez
Dra C. Yuly Esther Medina Nogueira

Matanzas, 2020

Pensamiento



Sin control no podemos construir el socialismo.

Ernesto Guevara de la Serna.

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 a disponer de su uso cuando lo estime conveniente para su perfeccionamiento.

Para que así conste: _____

Wendy Luzbet Valle

Dedicatoria

- Dedico este trabajo de diploma a mi familia, por el espíritu de sacrificio y entrega, que siempre la han caracterizado, lo cual siempre será fuente de inspiración en mi trayectoria profesional y por convertirme en el ser humano que soy.
- A mis abuelos Nelson y Aracelis por su dedicación constante en la búsqueda de soluciones y problemas para la realización de mi trabajo y por su amor incondicional hacia sus nietos.
- A mi mamá y mi tía Yannia por su cariño y preocupación que siempre han mantenido hacia mí, estímulo fundamental para la conclusión de mis objetivos.
- A mi flaca y mi gordo que aunque ajenos a lo que significa realizarse como un profesional en ciertos momentos se mostraron preocupados por mí.
- A mi papá y mi abuela Matty que aunque están lejos siempre se mantuvieron pendientes de mis estudios.
- A todos los que hicieron posibles que hoy podamos discutir el presente trabajo de diploma.

Agradecimientos

- A nuestra revolución por haber permitido que yo haya podido cursar estudios universitarios.
- A mi familia por haberme educado en los hábitos de estudios y con su esfuerzo diario me han dado lo mejor de sí.
- A mi tutora, Arlyne Medina Enríquez, que con gran dedicación me ha brindado su ayuda para la confección de este trabajo.
- A todos mis profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes a lo largo de mi carrera me brindaron sus conocimientos y experiencias.
- A mis compañeros de estudio que me han brindado todo su apoyo durante estos 5 años de la carrera.
- En general a todos los que me brindaron su apoyo y ayuda incondicional.

Resumen

Se realizó el presente trabajo en la Empresa de Silos (EMSIL) ubicada en la provincia de Matanzas, con el objetivo de desarrollar una lista de chequeo como herramienta de apoyo para la evaluación de los riesgos. Se aplicaron técnicas y métodos de investigación tales como la inducción y deducción y la evolución conceptual lógica. En el estudio de las fuentes de información y en el procesamiento de los fundamentos científicos, se emplearon métodos como la entrevista, criterio de expertos, SSPS, UCINET, diagrama causa efecto, entre otros. Fueron aplicados los conocimientos adquiridos, que sirvieron de aporte, convirtiéndose la lista de chequeo propuesta en una herramienta de apoyo para la evaluación de riesgos.

Summary

He/she was carried out the present work in the Company of Silos (EMSIL) located in the county of Matanzas, with the objective of developing a checkup listlike support tool for the evaluation of the risks. They were applied technical and methods of investigation such as induction and deduction and the evolution conceptual logic. In the study of the sources of information and in the prosecution of the scientific foundations, methods such as interviews, experts' approach, SSPS, UCINET, diagram causes effect, among others. The acquired knowledge were applied that served of contribution, becoming the checkup list proposed in a support tool for the evaluation of risks.

Índice

Introducción.	1
Capítulo I: Marco teórico referencial.	8
1.0 Introducción al capítulo.	8
1.1 Antecedentes de la auditoría en el mundo.	8
1.2 Antecedentes y evolución de la auditoría en Cuba.	9
1.3 Definiciones de Auditoría y Auditoría de Procesos.	12
1.4 Riesgo.	16
1.4.1 Definiciones de riesgo.	17
1.4.2 Riesgo en Cuba.	19
1.4.3 Clasificación de los riesgos.	21
1.4.4 Riesgo en auditoría.	22
1.4.5 Gestión de riesgo.	23
1.5 Marco regulatoria legal.	25
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.	27
Capítulo III: Aplicación de la lista de chequeo.	41
3.0 Introducción al capítulo.	41
3.1 Caracterización de la entidad.	41
3.2 Aplicación de la lista de chequeo.	43
Conclusiones.	52
Recomendaciones.	53
Bibliografía.	54
Anexos.	

Introducción

En el entorno actual se están produciendo sensibles cambios que han impulsado a todas las instituciones del país a realizar una profunda reflexión sobre los esquemas utilizados en sus actividades básicas. Así, existe una demanda de formación especializada para satisfacer las necesidades, lo que proporciona una intensa reforma de la estructura y el contenido de las mismas. En el mundo actual, las empresas, se ven en la obligación de operar dentro de un nuevo marco económico, caracterizado por la información y los conocimientos. El clima competitivo se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos, donde se plantean nuevos retos para las empresas en general, donde Cuba no está lejos de esta situación y el sector turístico también se ve envuelto en esta vorágine (Machado Chaviano & Hernández Aro, 2008).

Estos acontecimientos imponen al país uno de los mayores retos a los que se ha enfrentado desde 1959: revolucionar su sistema económico en aras de lograr una economía sostenible y la introducción en el mercado mundial actual. El modelo económico cubano a seguir contempla la descentralización de las finanzas internas en las empresas, de manera que las decisiones empresariales alcancen mayor libertad y aumenten, a su vez el nivel de responsabilidad por los resultados obtenidos (PCC, 2011), (Infante Núñez, 2019).

Según Pérez Yanes (2018) las organizaciones, las personas y el entorno tienden a cambiar rápidamente, por eso, todo lo que nos rodea tiene que acoplarse al ritmo de la sustitución de las normas que rigen la sociedad y el mundo empresarial y productivo (Martínez Alemán, 2018).

Uno de los puntos más importantes de la gestión de las empresas es el que se centra en las auditorías, proceso sistemático de obtener y evaluar los registros patrimoniales de un individuo o empresa a fin de verificar su estado financiero. Tiene como objeto determinar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos contables presentados por la dirección así como expresar las mejoras o sugerencias de la organización (Alcívar Cedeño, et.al:2016).

La mayoría de las empresas pequeñas no tienen la obligación de hacer auditorías y no le dan importancia. Pero una auditoría puede ayudar a éstas a optimizar sus operaciones y lograr importantes ahorros de costes. Una auditoría puede facilitar el establecimiento de medidas para lograr un buen control financiero y de gestión. Al realizar un análisis del balance se pueden identificar con claridad aquellas situaciones que constituyen un riesgo y lo que podría ser una oportunidad financiera. Además, al realizar un análisis de las cuentas de resultados se pueden planificar algunas estrategias para lograr mayores niveles de ahorro y rentabilidad. Las auditorías son algo muy recomendable para cualquier organización empresarial, grande o pequeña. Es una forma de aportar seguridad y confianza al trabajo de la misma y de nuestro personal a través de un apoyo externo. Por último señalar que la realización de una auditoría impone más de lo que finalmente es. No deja de ser una ayuda, necesidad y un valor añadido al trabajo diario de las empresas. Una tarea en manos de terceros que garantizan, eso sí, la total y absoluta confidencialidad (RBH Global, 2019).

Aunque algunos no prestan la debida atención a las acciones internas para mantener el control sobre los recursos del Estado, la auditoría ha demostrado su importancia para fortalecer la gestión de las entidades, de ahí la relevancia de atender las dificultades que puede presentar este sistema (Labrador Herrera, 2019).

El origen de la auditoría surge con el advenimiento de la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa. Por estas razones surge la necesidad de buscar personas capacitadas, de preferencia externas, para que se desarrollen mecanismos de supervisión, vigilancia y control de los empleados que integran y desempeñan las funciones relativas a la actividad operacional de la empresa. Las primeras auditorías se enfocan básicamente en la verificación de registros contables, protección de activos y por tanto, en el descubrimiento y prevención de fraudes. El auditor era considerado un "Revisor de Cuentas". A principios del siglo XV, los parlamentos de algunos países europeos comenzaron a crear el denominado Tribunal Mayor de Cuentas, cuya función específica era la de revisar las cuentas que presentan los reyes o monarquías gobernantes. Con el

paso del tiempo se extendió esta revisión a aspectos tales como: revisión de la eficiencia de los empleados, procedimientos administrativos, actualización de políticas (Sandoval Morales, 2012).

Las condiciones actuales de la auditoría en Cuba están precedidas de un conjunto de situaciones que afectaron la economía en general, aunque se lograron no obstante, sustanciales avances en relación con el período anterior al triunfo de la Revolución y del mismo modo la auditoría sufrió altas y bajas hasta la situación actual. Durante los primeros años de la Revolución, la práctica de la auditoría fue muy débil y se realizó por auditores del Banco Nacional y del Ministerio de Hacienda, aplica programas de efectivo y de cuentas, en las empresas y centros intervenidos por el Tribunal de Cuentas, disuelto en Diciembre de 1960. En 1961 el Comandante Ernesto “Che” Guevara creó un fuerte aparato de auditoría y la utilizó como instrumento de dirección para comprobar un gran número de entidades, constituyéndose también unidades de auditoría. En 1976 mediante la Ley 1323 de organización de la administración del Estado se crea el Comité Estatal de Finanzas y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal. En 1994 el día 25 de noviembre mediante el acuerdo 2819 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro se aprueba la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA). El 8 de junio de 1995 el consejo de Estado dicta el Decreto Ley 159 “De la Auditoría”, que es el patrón de referencia. El 25 de abril del 2001 por el decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control como un Organismo de la Administración Central del Estado. Otro paso trascendental en el desarrollo y consolidación del papel de la auditoría en Cuba fue la constitución de la Contraloría General de la República de Cuba en fecha 1 de agosto de 2009, que emite la Resolución 60/2011 que establece sus normas y principios básicos de obligada observación y de los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano y la 340/2012 que norma la actividad de auditoría y la homologa a las normas internacionales (Contreras Muñoz, 2013).

Entendemos por proceso como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también el conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo. Según el

diccionario de la Real Academia Española esta palabra es definida como la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Este término está relacionado a varios ámbitos con concepciones diferentes. En el campo empresarial y económico, es una secuencia de actividades humanas, que transforman un conjunto específico de insumos en uno de rendimientos. Se pueden encontrar al proceso productivo, en donde el resultado es un producto o servicio; y al proceso de negocio, en éste se llevan y concluyen tareas de manera lógica como transferir mercancías, efectuar negociaciones, y otras (Álvarez Yirda, 2019).

Otra herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial es la auditoría de procesos. Resulta una evolución de la Auditoría tradicional que centra su propósito en la pro actividad, el análisis de riesgos, la mejora continua y la búsqueda de logro de la eficiencia y eficacia en la organización. Consiste en una evaluación objetiva, completa e integral de las actividades y operaciones que realiza una empresa una organización para cumplir con sus fines y objetivos. Es un método integral que ayuda a prevenir y planear medidas correctivas oportunas para asegurar que los objetivos y las metas se cumplan a las expectativas de la dirección (Medina Enríquez, 2016).

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), la auditoría de procesos es una rama de la Auditoría Interna, la cual es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, para agregar valor y mejora las operaciones de una organización. Ayuda a cumplir sus objetivos, aporta un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección. Con una adecuada Auditoría de procesos 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 a los clientes. Tiene como objetivo contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como debe realizarse la supervisión de actividades de una función las cuales arrojan resultados para mejorar con el fin de determinar el cumplimiento de los indicadores establecidos dentro de una organización. Asegura el adecuado

desarrollo de las actividades en los procesos establecidos de cada puesto dentro de la unidad u organización atendiendo a los estándares de calidad y lineamientos de la unidad económica. La auditoría de procesos depende en gran medida de que el control interno establecido se cumpla, lo que se verá reflejado en el logro de los objetivos comunes.

Con referencia a lo anterior Aguilar Santamaría (2012) apunta que en el ámbito interno del sistema empresarial es fundamental la formulación de estrategias adecuadas de compra y venta, de esta manera se ayudaría a la misma a alcanzar las metas y objetivos previstos, y en este caso ayudar a incrementar las utilidades que generalmente provienen de las ventas, y sin control adecuado las ventas no tendrán los insumos suficientes de tal manera que el cliente quede satisfecho (Sánchez Cuenca, 2015).

En la actualidad, los profesionales de la gestión del riesgo tienen una labor importante en las empresas donde laboran, debido a que deben inculcar y fomentar la gestión del riesgo como parte de la cultura de su organización. Es por ello que el reto al que se enfrentan hoy las empresas y los profesionales del riesgo no es solo romper el mito referido a que “la gestión del riesgo se relaciona con estar asegurados o coberturas”, sino que tienen que involucrar a todo el personal en el manejo y administración de los riesgos de la empresa, de tal manera que puedan reducir el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos en las operaciones. Los sistemas de gestión de riesgos requieren una planificación y evaluación científica y rigurosa, que se cimienta en información veraz y oportuna. Ante todo esto, la gestión de riesgos aparece para dar solución a las necesidades que se presentan ante diversas amenazas, incertidumbres y eventos de riesgo a los que están expuestas todas las actividades que forman parte del desarrollo de una empresa u organización (Casares San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, 2016).

El impacto de una buena gestión y prevención de riesgos en los procesos y operaciones que se materializan en una organización ha sido siempre un factor estratégico y beneficioso para el desarrollo eficiente de las actividades que constituyen el sistema de producción o de prestación de servicios. Desde las fuentes proveedoras hasta el consumidor final debe existir una

sincronización de las actividades de intercambio de recursos materiales y financieros, de información y de responsabilidades entre los actores de los procesos que contribuya al desempeño de los mismos con la calidad necesaria y que logre minimizar los costos en que se incurre para su funcionamiento. Hacer esto implica identificar las categorías a las que pertenecen los riesgos y desarrollar los medios para contrarrestarlos. Son varios los factores que están provocando una mayor preocupación por la Gestión de los Riesgos Empresariales, tanto a nivel internacional como en el contexto nacional: la aplicación acelerada de nuevas tecnologías, el aumento de la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos, la existencia de mercados cada día más competitivos y exigentes de calidad, el aumento de las catástrofes naturales y las exigencias de cumplimiento de nuevas legislaciones, hacen necesaria una actitud proactiva de gestión de riesgos que brinde a los grupos de interés de la empresa una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos (Betancourt Cruz, 2016).

La Empresa de Silos (EMSIL) ubicada en Matanzas se dedica a almacenar y conservar granos con almacenamiento prolongado, con calidad e integridad en SMR, así como producir y vender HIM. Como parte de su control de auditoría y por política del país desea evaluar los riesgos.

El **problema científico** sobre el que se sustenta la siguiente investigación es:

¿Cómo evaluar los riesgos en EMSIL?

Se define como **objetivo general**: Aplicar la lista de chequeo como herramienta de apoyo para la auditoría de proceso en la Empresa de SILO. 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

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 visual, 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 lo fundamental el marco teórico-referencial de la investigación, se hace alusión a los conceptos de Auditoría, Auditoría de proceso, riesgos. El análisis de la planeación estratégica y un estudio histórico-conceptual de los procedimientos y lineamientos conceptuales que se utilizarán en la aplicación de la lista de chequeo. En el Capítulo II se explica la lista de chequeo como una herramienta y cada uno de los pasos a aplicar. 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 propuesta. 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, que permita la mejora del proceso y el control de los riesgos en este, a la vez, la actividad de auditoría.

1.1 Antecedentes de la auditoría en el mundo.

El origen de la auditoría surge con el advenimiento de la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa. Por estas razones surge la necesidad de buscar personas capacitadas, de preferencia externas (imparciales), para que se desarrollen mecanismos de supervisión, vigilancia y control de los empleados que integran y desempeñan las funciones relativas a la actividad operacional de la empresa.

Con el transcurso del tiempo, las relaciones comerciales y operaciones de negocios empezaron a crecer rápidamente, sobre todo a partir de la Revolución Industrial, en ese momento el comerciante tuvo la necesidad de crear un nuevo sistema de supervisión mediante el cual el dueño, o en su caso, el administrador extendieran su control y vigilancia. Este tipo de servicios era provisto por una o más personas de la misma organización a quienes se les otorgaba la facultad de revisión en relación a los procedimientos establecidos, el enfoque que se le daba a este tipo de auditorías en su inicio era de carácter contable, debido a que se basaba principalmente en el resguardo de los activos, la finalidad era verificar que los ingresos se administraban correctamente por los responsables en cuestión.

Las primeras auditorías se enfocaban básicamente en la verificación de registros contables, protección de activos y por tanto, en el descubrimiento y prevención de fraudes. El auditor era considerado como un “Revisor de Cuentas”.

A principios del siglo XV, los parlamentos de algunos países europeos comenzaron a crear el denominado Tribunal Mayor de Cuentas, cuya función

específica era la de revisar las cuentas que presentaban los reyes o monarquías gobernantes.

Con el paso del tiempo se extendió esta revisión a aspectos tales como: revisión de la eficiencia de los empleados, procedimientos administrativos, actualización de políticas, este es el origen de la auditoría interna (Sandoval Morales 2012).

Evolución de la auditoría en el ámbito internacional.

A mediados del siglo XVIII en Inglaterra aparecieron las primeras máquinas hiladoras y de tejido, hecho que marcó el nacimiento de la Revolución Industrial lo cual sustituyó los procesos manuales de fabricación de las máquinas.

Dentro del periodo (1783-1784) se inventó la descarbonización del hierro, lo cual abarató su industrialización, dicho antecedente constituyó el nacimiento de la industria relativa a la siderurgia, permitiendo una expansión del uso de las máquinas. Esto dio origen a la formación del capitalismo y a las diversas teorías económicas de libre comercio.

El advenimiento del capitalismo ocasionó concentraciones de capital, por lo que pequeñas organizaciones y fábricas tendieron a desaparecer y comenzó la etapa del surgimiento de sociedades comerciales e industriales las cuales a su vez se agruparon en pools, trust y holdings, las cuales requerían de la participación de inversionistas para tener recursos que les permitieran una expansión y crecimiento.

Este fenómeno comercial surgió tanto en Europa como en Estados Unidos, por lo que los gobiernos de dichos países empezaron a instaurar disposiciones o regulaciones que establecían medidas en relación a los estados financieros de las empresas que tenían acciones dentro del público inversionista. Estas medidas consistían en órganos revisores, dentro los cuales solamente estaban facultados contadores públicos independientes (Sandoval Morales 2012).

1.2 Antecedentes y evolución de la Auditoría en Cuba.

En Cuba los antecedentes históricos de la Auditoría, tienen su punto de partida en la época republicana; una primera etapa que comprende desde 1909 hasta 1958, la segunda desde 1959 hasta 1990 y la tercera desde 1991 hasta la fecha, las que para su mayor comprensión se describen:

Primera etapa (1909-1958): Durante esta etapa se determina la Auditoría Financiera, la cual respondía a los intereses de casas matrices norteamericanas y se efectuaban por firmas independientes de auditores, que entre otras funciones realizaban auditorías fiscales e internas, todo esto en los inicios de la República, época donde también surge el Ministerio de Hacienda, creado por la ley orgánica del poder ejecutivo de 1909, del inicio la función fiscalizadora, no es hasta fines de 1950 que de acuerdo con la constitución, se crea un órgano denominado Tribunal de Cuentas.

Segunda etapa (1959-1990): En enero de 1959 luego del Triunfo de la Revolución, se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. Durante los primeros años de la Revolución, la práctica de la auditoría fue muy débil y se realizó por auditores del Banco Nacional y del Ministerio de Hacienda. Debido a lo anterior, no se consideró necesario mantener el Tribunal de Cuentas, el que cesó sus funciones en diciembre de 1960. Después del Triunfo de la Revolución el Ministerio de Hacienda, a través de su dirección de auditoría inició los trabajos de asesoramiento, organización y control de las entidades estatales. En 1961 se promulgó la Ley 943, comprobación de gastos del estado y se creó en el Ministerio de Hacienda, la dirección de comprobación, encargada de cumplir las funciones de fiscalización, a instancia del Comandante Ernesto Che Guevara se creó un fuerte aparato de auditoría. En 1976, mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado, se crea el Comité Estatal de Finanzas, que incluye una dirección de comprobación y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal se extinguen 8 los Comités Estatales de Finanzas y Precios, cuyas funciones se fusionan en el Ministerio de Finanzas y Precios. En 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría para ejecutar las tareas que con relación a esta materia, le había asignado el referido Ministerio mediante el Acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La mencionada oficina 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 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; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría. La situación descrita permite afirmar que la auditoría en sus inicios se empleaba para determinar el importe correcto del impuesto a pagar al gobierno español, luego se determina la Auditoría Financiera, la cual respondía a los intereses de casas matrices norteamericanas, ambas en interés de los gobiernos imperantes, con el Triunfo de la Revolución Cubana surgen las auditorías financieras de carácter estatal, inspecciones fiscales y auditorías internas. Se evidencia que esta práctica fue muy débil en sus inicios al desaparecer las firmas de contadores públicos, el país obligado a formar las entidades de auditoría. Dada esta necesidad, surge la fiscalización del gasto del estado, y luego la auditoría estatal desarrollada por el Comité Estatal de Finanzas y con el desarrollo industrial surgen las auditorías financieras de carácter estatal y privado. La ley No 107 del 1 de agosto 2009, crea la Contraloría General de la República. Órgano subordinado al Consejo de Estado, en sustitución del Ministerio de auditoría y Control, la que auxiliará a la Asamblea Nacional y el Consejo de estado en la fiscalización de todos los organismos del estado y gobierno. Esta institución ha de jugar un papel fundamental en:

- La elevación del orden
- La disciplina económica.
- El control interno.
- El enfrentamiento a la corrupción, el actuar negligente y delictivo de dirigentes y funcionarios.
- Depurará responsabilidades administrativas y penales de las comisiones de delito y los colaterales (Cuadros, dirigentes y funcionarios administrativos) violaciones de indisciplina, no enfrentamiento, no informar de inmediato.

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	Stable Rodríguez (2012)	Evalúa y revisa los procesos de manera sistemática las operaciones de la entidad.
2	Colectivo de autores (2012)	Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetivo las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado los principios establecidos para el caso.
3	Sandoval Morales (2012)	Confrontar lo escrito con pruebas de lo acontecido y las referencias que en los registros se establecen.
4	Cano Arroyave (2014)	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.
5	Sandoval Barros (2015)	Examen de las demostraciones, evidencias y registros en una determinada institución, de todas las anotaciones con el fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados y situaciones que dichas anotaciones producen.
6	AquipuchoLupo (2015)	Controlar, examinar, revisar lo que se crea necesario o lo que se llama materialidad, que el auditor debe tener como criterio.
7	Méndez Aguirre	Herramienta valiosa para identificar los riesgos o

	& Oliveros Vargas (2016)	problemas presentados en una entidad y, a su vez, permite dar una pronta solución a dichos hallazgos.
8	López Rivera & Castillo Jiménez (2016)	Revisión y verificación de documentos contables, siempre que aquella tenga por objeto la emisión de un informe que pueda tener efectos frente a terceros.
9	Perales Rojas & Tapia Valerio (2017)	Instrumento que posee la administración de cualquier empresa para valorar sus actividades o gestión administrativa.
10	González Sevilla & Arauz Somoza (2017)	Verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna. Es
11	Colectivo de autores (2018)	Revisar, examinar, analizar y establecer medidas que deriven el apego y seguimiento de las normas de auditoría que han de regir a la entidad en un periodo de tiempo determinado.
12	Colectivo de autores (2018)	Revisión independiente de los estados financieros y otros registros de una entidad para determinar si presentan el reflejo fiel de la situación financiera y el rendimiento de la empresa.
13	Bravo Avalos, et.al (2018)	Proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.
14	Colectivo de autores (2018)	Revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado.
15	Máxima Uriarte (2019)	Verificación que realiza en una empresa u organización con la finalidad de cotejar y comprobar la situación financiera de la empresa así como también verificar el

		patrimonio de la misma y evaluar si los números de la contabilidad reflejan los resultados que dicha empresa ha obtenido en un determinado período de tiempo.
--	--	---

Fuente elaboración propia

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

No.	Autor/Año	Concepto
1	Espinoza Rubio & Santana López (2014)	Examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos.
2	Bayona Burgos et.al.: (2014)	Verifica la eficacia del sistema de la calidad implantado en un proceso particular para asegurar la garantía de un producto o servicio. Se verifica que las características del proceso cumplan con las especificaciones que de él se esperan.
3	Alvarado Montesdeoca & M assónHachi (2014)	Comprobación o examen de las operaciones fiscales, financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, estatutarias y de procedimientos que son aplicables.
4	Manual de Auditoría de Cumplimiento (2014)	Examen objetivo, técnico y profesional de las operaciones, procesos y actividades financieras, presupuestales y administrativas, que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del Sistema han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas en el ejercicio de la función o la presentación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado.
5	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.
6	Vallejo Vallejo (2015)	Examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos.
7	Aguilar Pinzón & Dávila Patnoll (2016)	Examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas.
8	Lorenzo Araujo (2016)	Busca determinar lo correcto de las condiciones en las que realizar las acciones requeridas para la optimización de mantenimiento.
9	Pérez Zumba (2016)	Determinar si las actividades que se ejecutan son aplicables en base a las leyes que lo regulen
10	García Vargas & Cárdenas Tuárez (2016)	Identificación de los casos de incumplimiento en relación con las especificaciones del proceso de producción.
11	Colectivo de autores (2017)	Evaluación independiente, sistemática y objetiva para determinar si la entidad, asunto o materia a auditar, cumple con las disposiciones de todo orden.
12	Reyes Vélez & Moreno Yépez (2017)	Verifica los niveles de eficiencia con que operan los procesos de interés. Implica cuantificar los flujos de materia y energía, así como la eficiencia y estabilidad operacional.
13	Arias González (2018)	Examen que busca evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos manejados en las empresas u organizaciones.
14	Mori Piedra (2019)	Servicio de control cuya finalidad es fortalecer la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades.

Fuente elaboración propia

1.4 Riesgo

Indudablemente el sector empresarial se interrelaciona con eventos económicos tanto internos como externos y es reactivo a los mismos, por lo cual resulta importante la realización de un estudio con el fin de analizar el riesgo de insolvencia empresarial en nuestro país, se considera los indicadores financieros de las empresas, el tamaño empresarial, el sector económico al que pertenecen, su ubicación según la localización de principales centros económicos, la edad empresarial, entre otros (Ordóñez Sangurima & Reyna Jaramillo 2018).

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 la los seres humanos para paulatinamente expandirse a la vida y las costumbres recurrentes de los seres humanos (Brito Gómez 2018).

Para una empresa, un riesgo puede ser perder a sus clientes principales, tener problemas con los proveedores, recibir una multa significativa, tener problemas de financiación, ocurrir un accidente grave, entre muchos otros. En general, cualquier evento posible que pusiera en riesgo su supervivencia, su línea de negocio o su viabilidad. Del mismo modo, también podríamos aplicar la gestión de riesgos para nuestra vida personal, los riesgos que nos pueden pasar en nuestra vida diaria (Jimeno Bernal 2016).

La definición de un riesgo no es un análisis mecanicista de una situación dada. Un riesgo es una posible pérdida producido por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes. Pueden ser considerados escenarios con posibilidad de pérdida, es la probabilidad que un peligro ocasione un incidente con consecuencias no factibles de ser estimadas en una actividad determinada durante un periodo definido, es el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones antes definidas. Existen diferentes definiciones del riesgo y todas están vinculadas a la incertidumbre por eso el análisis de la

incertidumbre y el riesgo es necesario cuando los resultados son de gran importancia y se desea tomar decisiones para lograr los objetivos personales o empresariales (Soler González et.al,: 2018).

1.4 .1 Definiciones de riesgo

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

Cuadro1.3 Concepto de riesgo.

No.	Autor/Año	Concepto
1	Londoño Gómez & Núñez Patiño (2010)	Evento o circunstancia que bien puede ocurrir o no y si llegara a presentarse afectaría el cabal cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2	Echemendía Tocabens (2011)	Posibilidad de perder algo o de tener un resultado no deseado, negativo o positivo.
3	Torres Rusindo (2015)	Es la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento sobre el cual se tiene cierta incertidumbre, que puede ocasionar efectos indeseados en la organización e impide el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, por lo que es importante conocerlos y de esa forma establecer acciones de control.
4	Brachfield Alsina (2016)	Probabilidad de que ocurra un suceso que impida obtener el resultado esperado en la realización de un negocio.
5	Jimeno Bernal (2016)	Evento o circunstancia que podría perjudicar o poner en peligro el resultado esperado de una actividad.
6	Rodríguez Torres (2016)	Evento o condición que tendrá impacto positivo o negativo sobre los objetivos y diferentes procesos y los objetivos de la empresa.
7	Betancourt Cruz (2016)	Incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer un efectivo adverso en los objetivos y las metas de la organización.

8	Hasper Tabares et.al: (2017)	Probabilidad de los peligros o amenazas que generan algún daño a cualquiera de los ambientes que conforman una organización, ya sean las personas o sus activos.
9	Brito Gómez (2018)	Existencia de escenarios con posibilidad de pérdidas
10	Nápoles Villa (2018)	Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga impacto en el alcance de los objetivos.
11	Batista Morales (2018)	Probabilidad o frecuencia en la que ocurre un suceso o sucede una consecuencia negativa para la organización afecta el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.
12	Ruiz Reyes (2018)	Efectos que pueden ocasionar sobre los objetivos las incertidumbres, siendo estas situaciones en las que falta de información, conocimiento y comprensión de un suceso, su probabilidad de que ocurra y las consecuencias.

Fuente elaboración propia

1.4.2 Riesgo en Cuba

El Control Interno ha sido pensado fundamentalmente para reducir riesgos que afectan las actividades de las entidades, por lo tanto, es importante una correcta identificación, análisis y manejo de estos para contribuir al logro de los objetivos trazados. Sin embargo el Control Interno tiene limitaciones que le impiden garantizar una seguridad absoluta o el éxito de una organización. Como resultado el Control Interno sólo puede proporcionar una seguridad razonable. Lo que ha llevado a las distintas organizaciones a perfeccionar los procedimientos, técnicas y herramientas de control (Garcell Rodríguez & Fonseca Hernández, 2010).

Toda entidad debe crear sus propias herramientas para la evaluación de riesgos, este componente debe convertirse en parte natural del proceso de planificación estratégica, donde se asuma dicha evaluación como una necesidad indispensable y un instrumental clave para poder desarrollar los objetivos del Control Interno, se debe realizar a través de un proceso continuo

y básico para la organización, una constante revisión, actualización y mejora del Control Interno, sobre la base de un sistema específico de detección y valoración de riesgos con las características propias de la entidad. En nuestro país la Resolución 60/2011 establece como un elemento esencial del Control Interno la gestión y prevención de los riesgos estructura en las siguientes normas:

a) Identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, se nutre de 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. Los factores externos incluyen los económico-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b) Determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

c) Prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativo y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la

ocurrencia de presuntos hechos delictivos. En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos. El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran (Betancourt Cruz, 2016).

1.4.3 Clasificación de los riesgos

Según Calzada Pando y de León Cano, en la Revista Cubana de Ciencias Informáticas, los riesgos empresariales tienen diferentes clasificaciones que se han otorgado a partir de su identificación, permitiendo una mejor organización a la gestión de los riesgos. Sin embargo la clasificación de los riesgos es una tarea de gran complejidad debido a los múltiples factores que pueden causarlos. Las clasificaciones que se tratarán a continuación son las más ajustadas al entorno empresarial cubano.

- El riesgo especulativo: es aquel cuyo efecto puede producir una pérdida o una ganancia, como por ejemplo las apuestas o los juegos de azar, las inversiones.
- El riesgo puro: es el que se da en la empresa y existe la posibilidad de perder o no perder pero jamás ganar. El riesgo puro en la empresa se clasifica a su vez en: riesgo inherente y riesgo incorporado.
- El riesgo inherente: es propio de cada empresa en dependencia de la actividad que realice, estos son fenómenos producidos por factores objetivos que vienen de la misma naturaleza de la actividad empresarial. Estos riesgos se deben de eliminar o controlar de inmediato al máximo permisible, pues la existencia de la entidad depende de la actividad que realiza y como estos están en directa relación con la actividad de la empresa, si esta no los asume no puede existir.
- El riesgo incorporado: es aquel que no es propio de la actividad de la empresa en cuestión, sino que es producto de conductas poco

responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para él y/o para la empresa, como por ejemplo ganar tiempo, terminar antes el trabajo para destacar, demostrar a sus compañeros que es mejor. Es decir son riesgos de segundo nivel, que aparecen como resultado de errores o fallas humanas. Este tipo de riesgo se debe de eliminar de inmediato.

Otra clasificación es la basada en el criterio de las principales funciones de una empresa como por ejemplo:

- El riesgo económico: tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de declinación de la situación financiera, de disminuir el valor de su capital.
- Los riesgos de mercado: son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta que produce la empresa, con inconvenientes de liquidez.
- El riesgo legal: se presenta con la probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes o porque el contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción, o porque en un negocio internacional aparece una incoherencia normativa de los países involucrados.
- El riesgo reputacional: es la posibilidad de pérdidas, a que se ve expuesta la empresa por mala imagen, publicidad negativa, que ocasionan pérdidas a los clientes, disminución de ingresos y procesos judiciales.
- El riesgo de crédito: se produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales.

1.4.4 Riesgo en auditoría

Se define riesgo de auditoría como la posibilidad que el auditor exprese una opinión inapropiada por estar los estados financieros afectados por una distorsión material. Significa el riesgo de que el auditor emita una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en

forma errónea de una manera importante. El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa.

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, mide el nivel presente en cada caso, se puede medir en cuatro grados posibles:

- No significativo.
- Bajo.
- Medio (moderado).
- Alto.

La actividad de evaluación de los riesgos se la encuentra en la planificación preliminar y en la planificación específica. En la planificación preliminar se evalúa el riesgo global de una auditoría relacionado con el conjunto de los estados financieros o áreas a examinar, se evalúa también en forma preliminar el riesgo inherente y el riesgo de control de cada componente en forma particular. En la planificación específica se evalúa el riesgo inherente y de control específico (veracidad – integridad – valuación y exposición) para cada afirmación en particular dentro de cada componente. La evaluación del nivel de riesgo es un proceso subjetivo y depende totalmente del criterio, el buen juicio, capacidad y experiencia del auditor (Morocho Guanquiza, 2013).

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 (Escuela Europea de excelencia, 2017).

1.4.5 Gestión de riesgos

Con el transcurrir del tiempo las organizaciones se desarrollan y adaptan a los constantes cambios del entorno, por lo tanto sus operaciones cada día se tornan más complejas, lo cual demanda adecuaciones en sus estructuras y nuevas formas de desarrollar las actividades, para llegar a ser competitivas y permanecer en el mercado. Se debe tener en cuenta que estos cambios pueden conformar el origen de incertidumbres y riesgos, los cuales deben ser afrontados por los responsables de la administración. Esto ocasiona en la actualidad, una preocupación constante de la alta gerencia de las empresas por gestionar los riesgos de manera eficiente (Colectivo de autores, 2015).

Las organizaciones empresariales con ánimos de lucro o no, deben desarrollar la gestión de riesgos empresariales basado fundamentalmente en las normativas de riesgos para que establezcan planes que propicien la protección de los recursos y las transacciones financieras. El estudio especializado de la materia debe ser una necesidad para aprender más acerca de la gestión de riesgo y la correcta definición de términos que no deben incluir errores conceptuales. La utilización de las herramientas recomendadas por normas y trabajos debe ser una de las vías a desarrollar de los trabajos de riesgos (Soler González et.al.: 2018).

La gestión de riesgos es un proceso continuo y que se desarrolla en línea con la estrategia de la empresa y en la aplicación de la misma. La principal finalidad es la identificación y tratamiento de los riesgos, de manera de poder añadir valor sostenible a las actividades de la empresa. Los sistemas de control interno actúan como una herramienta que se acciona en forma proactiva con el fin de suprimir y/o disminuir significativamente los riesgos a las cuales están expuestas las organizaciones ya sean entes privados o públicos, con o sin fines de lucro. Se valida la afirmación que tanto la gestión de riesgos, como un adecuado sistema de control interno contribuyen al logro de los objetivos empresariales (Italí Daima, 2018).

Si bien el riesgo forma parte de la vida empresarial, gestionarlo adecuadamente es imprescindible para obtener beneficios y generar valor para el accionista. Una gestión eficiente de riesgos puede permitirle a la empresa generar ahorros a través de un manejo eficiente de sus operaciones, así como

maximizar sus ganancias a través de la gestión eficiente de sus oportunidades. Sin embargo, a pesar de los beneficios que genera la gestión del riesgo, las empresas no le prestan la importancia que merece, muchas veces porque no conocen sus riesgos a profundidad, y otras porque consideran que gestionarlos implica una inversión alta y no prioritaria para la gestión de la empresa. En la actualidad, las nuevas tendencias de la gestión de riesgos proporcionan herramientas para evaluar y medir los riesgos a los que las empresas están sometidos por su operación; estas nuevas tendencias se orientan a la importancia de gestionar los riesgos con un enfoque stakeholders, es decir, una gestión que considere los riesgos en base a sus clientes, proveedores, competidores, comunidad, entre otros actores. En este sentido, la evolución de la gestión de riesgos ha permitido que se establezcan acciones, ya no aisladas, sino integradas, que sirven para identificar, calificar, evaluar y monitorear todos los riesgos que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (González García, 2017).

1.5 Marco regulatorio legal

1.5.1. Resolución 60/2011 del Control Interno.

La necesidad de perfeccionar el control interno deja sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003 y la No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control y se emite una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad a nivel internacional, a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, esta es la Resolución 60 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República.

La presente disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para todas las organizaciones y constituye un modelo estándar del sistema de control interno.

1.5.2. Norma- ISO 31000:2015.

Esta norma internacional se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera que sea su naturaleza, y tanto si sus consecuencias son positivas o negativas. Aunque esta norma internacional proporciona directrices genéricas, no tiene como objetivo promover la uniformidad en la gestión del riesgo en el seno de las organizaciones. El diseño y la implementación de planes y marcos de

trabajo de gestión del riesgo necesitarán tener en cuenta las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, su contexto, su estructura, sus operaciones, sus procesos, sus funciones, sus proyectos, sus productos, sus servicios, o sus activos y prácticas específicas utilizadas.

1.5.3. Norma-ISO 31010:2015.

Todas las actividades de una organización implican riesgos que se deberían gestionar. El proceso de gestión del riesgo mostrado en esta norma ayuda a tomar decisiones al tener en cuenta la incertidumbre y la posibilidad de futuros sucesos o circunstancias (previstas o imprevistas) y sus efectos sobre los objetivos acordados.

La gestión del riesgo incluye la aplicación de métodos lógicos y sistemáticos para: comunicar y consultar a lo largo de este proceso; establecer del contexto para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento del riesgo asociado con cualquier actividad, proceso, función o producto; realizar el seguimiento y revisar los riesgos; informar y registrar los resultados de manera apropiada.

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.

ENTIDAD:

PROCESO:

RESPONSABLE DEL PROCESO:

OBJETIVO:

APLICO LISTA DE CHEQUEO:

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

	1.4 Los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de riesgos.		
	1.5 Está establecida una estructura para la implementación del sistema de gestión de riesgo.		
	1.6 Están establecidos los responsables por área para la gestión de riesgo.		
2	Identificación de Riesgo.		
	2.1 Están identificados los riesgos que pueden ocurrir en el proceso.		
	2.2 Se identifican y analizan las causas o factores que favorecen la ocurrencia de los riesgos.		
	2.3 Se tienen identificadas las áreas afectadas.		
	2.4 Se encuentra establecido el tiempo de reacción de la dirección ante los riesgos		
	2.5 Se determinan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos		
	2.7 Se determinan los principales riesgos para ser tratados con mayor prioridad.		
	2.8 Se realiza el estudio de peligro y de operatividad (HAZOP).		
	2.9 Se realiza el análisis de peligros y las puntas de control de criterios (HACCP).		
	2.10 Se realiza el análisis de escenarios de los riesgos.		
3	Análisis de riesgo.		
	3.1 Se realiza el análisis causa – efecto.		
	3.2 Se analizan los impactos que generan los riesgos sobre el desempeño de la organización.		
	3.3 Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo a la probabilidad de ocurrencia.		
	3.4 Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo el impacto económico.		
	3.5 Se analizan los procesos y objetivos estratégicos más		

	riesgosos.		
	3.6 Se analizan las relaciones entre los principales riesgos.		
4	Evaluación de los riesgos.		
	4.1 Se evalúa uno por uno los fallos del sistema (o subsistema)		
	4.2 Se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo.		
	4.3 Se evalúan y seleccionan las estrategias de administración de riesgos.		
	4.4 Se establecen las prioridades para el tratamiento de riesgos de mayor impacto		
	4.5 Mediante qué criterios se evalúa el riesgo		
	4.5.1 Cualitativos		
	4.5.2 Cuantitativos		
	4.5.3 Ambos		
	4.5.4 Escala		
5	Tratamiento de riesgo.		
	5.1 Está establecido el tratamiento del riesgo.		
	5.2 Se realiza la implementación del plan de tratamiento del riesgo.		
	5.3 Se monitorea y revisa el plan tratamiento del riesgo.		
	5.4 Se desarrollan las acciones para el tratamiento de riesgos de mayor impacto.		
	5.5 Están definidas las repuestas a los riesgos.		
6	Información y comunicación		
	6.1 Se presenta el informe de los riesgos.		
	6.2 Se comunica a los trabajadores los riesgos identificados en el proceso.		
	6.3 Se dan a conocer las acciones efectuadas a los riesgos detectados. ¿Son factibles de aplicar?		
	6.4 Se da seguimiento a los riesgos detectados en el proceso. (Plan de Prevención de Riesgos)		

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 (Jorge 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 aseguran 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.

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 Empresa de Silos (EMSIL).

La EMSIL se creó el 3 de abril del 2006, perteneciendo en esos momentos al MINAZ con solo 80 silos. En el año 2011 pasó a formar parte del MINAG con un incremento de silos que pertenecían al MINAL y al propio MINAG, llegando a la cantidad de 174 silos, de ellos solo operativos 82 silos, menos del 50% de los instalados.

En estos momentos la Empresa cuenta con 134 silos operativos (264 mil t de capacidad instalada) en 50 unidades de silos, de ellas 39 operativas distribuidas a lo largo y ancho del país.

Para el proceso de operación de los silos contamos con 1592 trabajadores, 19 cuadros y una fuerza calificada de 336 universitarios y 878 de nivel medio superior, representando un 76% del total de la fuerza de trabajo.

La utilización que se le da a los silos operativos actualmente es como sigue:

- 12 silos para producción de Harina Integral de Maíz (Plan año 12 mil t)
- 4 silos en Ciego de Ávila- Venezuela para el polo granero de este territorio.
- 20 silos cercanos al puerto para pronto despacho.
- 18 silos almacenan arroz reserva.
- 70 silos almacenan maíz reserva.

Estructura organizativa de la Empresa y ubicación territorial (Anexo No.1)

La Empresa tiene identificadas las partes interesadas asociadas, sus necesidades y expectativas y se trabaja en función de lograrlas; así como los requisitos pertinentes, los legales y reglamentarios aplicables, que aseguran que cada actividad es ejecutada en forma correcta, con la calidad necesaria en el tiempo esperado.

La Empresa desde el año 2013, anualmente ha certificado su contabilidad y control interno, y ha venido implementando la Dirección por Procesos,

logrando en el año 2019 certificar el Sistema de Gestión de la Calidad, lo que constituyó un logro significativo.

El objeto social de la Empresa de acuerdo con la Resolución 345/2014 del Ministerio de Economía y Planificación es como sigue:

1. Brindar servicios de almacenaje, conservación y refrigeración.
2. Comercializar materias primas para la elaboración de alimentos destinados al consumo humano y animal, y por Resolución No.113 /2018 del Director General de la Empresa, se define como actividades secundarias derivadas del objeto social de la Empresa, entre otras:
3. Producir, almacenar, conservar, y comercializar Harina Integral de Maíz (HIM) como alimentos con destino al consumo humano y animal.
4. Brindar servicios de pesaje a equipos de transporte de carga general.
5. Prestar servicios especializados de limpieza y reparación de silos metálicos refrigerados.

La definición de misión de la empresa es: Comercializar, almacenar, y conservar la integridad del grano, preservando su calidad en los SMR; garantizar el cumplimiento de los Planes de Recepción y Venta de granos con el fin de lograr compensar las demandas de este producto para el consumo humano y animal; cumplir con los planes de Venta y Producción de HIM con la calidad requerida satisfaciendo las exigencias de los clientes; y prestar servicios de refrigeración a SMR de la Empresa de Silos y a terceros con eficiencia.

Visión: Convertirnos en una Empresa competitiva y de excelencia en la conservación, almacenamiento y comercialización de granos, donde la calidad sea la premisa fundamental en nuestra labor diaria, asimilando las demandas de los Organismos de la Administración Central del Estado; lograr un control interno eficiente que nos permita contar con una Empresa perfeccionada, siendo la Empresa líder en el país en almacenar todos los tipos de granos que necesite la reserva estatal.

3.1.1 Procesos de la Empresa de Silos.

El mapa de procesos de la empresa divide a estos en:

- Procesos estratégicos: proceso de dirección y proceso técnico y desarrollo.

- Procesos operacionales: proceso de conservación de granos y proceso de operaciones.
- Procesos de apoyo: proceso de capital humano, proceso de logística y proceso contable-financiero.

Mapa de procesos (Anexo No.2)

3.1.2 Caracterización del Proceso de Técnico y Desarrollo.

En el flujograma del proceso de Técnico y Desarrollo y los subprocesos de Metrología, Normalización y Tecnología e Innovación, se describen las actividades que son Puntos de Control de Riesgos del proceso. (Anexo No.3)

Análisis del proceso

Responsable: Director de Técnico y Desarrollo.

Tipo de proceso: Estratégico.

Misión y Alcance: Mantener actualizados los procedimientos y base normativa relacionada con la actividad de la empresa. Controlar la certificación de los equipos de medición. Conducir la gestión ambiental según lo establecido en la NC-ISO 14001:2015.

Es aplicable a todas las Unidades Empresariales de Base productivas de la Organización

Subprocesos que integran el Proceso de Técnico y Desarrollo

- ✓ Metrología
- ✓ Normalización
- ✓ Tecnología e Innovación.

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).

A partir del Diagnóstico Estratégico se realizó el estudio de los escenarios y se definieron las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, que se detallan en la Estrategia de la Organización, las que se exponen a continuación:

Debilidades:

- ✓ Se carece de un estudio de durabilidad de los granos, que defina el tiempo que pueda permanecer los granos almacenados en SMR.

- ✓ No contamos con plantas beneficiadoras del grano previo a su recepción en los silos.
- ✓ Todas nuestras Unidades de Silos no cuentan con el sistema de termometría automatizado para el control de la temperatura en toda la masa del grano.
- ✓ Limitaciones con la disponibilidad técnica de las enfriadoras de granos.
- ✓ Dificultad con la transportación de recursos para la producción y transportación de los productos.
- ✓ Tecnologías instaladas para molinar en las Unidades de Silos que no se explotan.
- ✓ Carencia de piezas y recursos para dar mantenimiento adecuado a los silos y plantas de molinado.
- ✓ Insuficientes medios de informática y comunicación.
- ✓ Insuficientes medios de transporte que permitan las acciones de control a las Unidades de Silos.

Amenazas:

- ✓ La materia prima se recibe con alto contenido de polvo e impurezas.
- ✓ Incumplimientos del Plan de Rotación del grano de almacenamiento prolongado.
- ✓ Inestabilidad en la entrada de barcos con grano al país.
- ✓ Unidades de Silos muy expuestas a fenómenos atmosféricos y a la corrosión.
- ✓ Inseguridad con el financiamiento para ejecutar las inversiones y la adquisición de piezas de repuesto.
- ✓ Deterioro de las relaciones que se puedan derivar de los cambios en países con amplias relaciones económicas.
- ✓ La no introducción de prácticas de Producción Más Limpia.
- ✓ Traslado de personal capacitado y con años de experiencia para algunas actividades fundamentales más atractivas.
- ✓ Limitaciones con las empresas especializadas encargadas de construcción y montaje de estructuras para dar continuidad al programa inversionista.
- ✓ Carencia de entidades para la certificación de los medios de medición.

Fortalezas:

- ✓ Única Empresa organizada para el almacenamiento de granos de la reserva del INRE.
- ✓ Amplia capacidad de investigación, innovación y desarrollo, a través de un movimiento de FORUM de Ciencia y Técnica fortalecido desde las Unidades de Silos, UEB y Empresa.
- ✓ Se cuenta con una fuerza de trabajo capacitada y estable en la Empresa.
- ✓ La Empresa de Silos se encuentra organizada en procesos, con sus procedimientos de trabajo bien definidos.
- ✓ Se cuenta con toda la documentación del SGC y SGA, con implementación en todas las UEB.
- ✓ Se cuenta con un SGC certificado en la Empresa y la UEB de Matanzas.
- ✓ Prestigio que se ha creado la entidad en su entorno.

Oportunidades:

- ✓ Notable apoyo de la alta Dirección del país al Programa Inversionista de los Silos.
- ✓ Acceso a información actualizada acerca de tecnologías de punta para la conservación de granos.
- ✓ Tendencia de varios países de ofrecer créditos para fomentar las inversiones.
- ✓ Ampliación de los nexos políticos y comerciales con el mundo.
- ✓ Necesidad del país de buscar mayor capacidad de almacenamiento de granos y cereales y mejorar la instalada.
- ✓ Intercambio científico con otras entidades nacionales e internacionales.
- ✓ Posibilidad de recibir cursos de superación en diferentes temáticas relacionadas con la técnica

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

El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República.

Se encuentra actualizado, conforme a las características, competencias y atribuciones institucionales de la entidad.

Registro de Auditores Internos

No.	Nombre y Apellidos	Dirección Funcional o de UEB		
1	Vilma Aportela Valdés	Dirección Comercial		
2	Ivón Cárdenas Pumariega	Dirección Recursos Humanos		
3	María Teresa Ulloa Ortega	Dirección Técnica		
4	Yensi Gutiérrez Amaya	Dirección Recursos Humanos		
5	Dainerys Febles Abreu	Dirección Técnica		
6	Ibette Vera Pérez	Dirección Técnica		
7	Dianelvys Betancourt	Dirección Desarrollo Industrial		
8	Misnelky Estévez Alonso	Dirección Desarrollo Industrial		
9	Meybis Alfaro Monzón	Dirección Técnica		
10	Lis Sandra Pérez Albuerne	Dirección Adjunta		
11	Jany Yanet Pérez Hernández	Dirección Recursos Humanos		
12	Naidelys Mesa Chávez	Dirección Economía y Finanzas		
13	Dianelvys Betancourt	Dirección Desarrollo Industrial		
14	Maylín Valladares	UEB Matanzas		
15	Tania Sánchez	UEB Matanzas		
16	Misleidis Rodríguez	UEB Matanzas		
Aprobado por:		Ms.C Miguel Jiménez Delgado	Dtr. General	Sept-2018
		Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
				Fecha

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

En materia de gestión documental y archivo:

- Tienen conocimiento de la legislación vigente.
- Las instituciones cuentan con su sistema institucional de archivo, en correspondencia con su estructura administrativa; legalmente constituido, cumpliendo lo establecido en la legislación vigente.
- Referido a la responsabilidad: Se vela por la integridad y seguridad de los fondos documentales; se garantizan las condiciones materiales para

la organización y preservación de los archivos a su cargo y la prestación oportuna y eficiente de los servicios.

- d) Se garantiza por parte de dirigentes y funcionarios el traspaso de la documentación de su gestión como parte del plan de entrega.
- e) Se garantiza el cumplimiento de los lineamientos establecidos para la conservación de las fuentes documentales.

Información documentada que controla el proceso de Técnico y Desarrollo:

- NC ISO 9000: 2015 “Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”
- NC ISO 9001: 2015 “Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos”.
- NC ISO 19011:2018 “Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión”.
- Resolución No 60/2011 de la Contraloría general de la República “Sistema de control interno y su legislación complementaria”.
- Decreto 120-Reglamento de la Ley 38.
- Ley No 38 /1982-Innovaciones y Racionalizadores.
- Resolución No.30/1984.
- Resolución No. 24/1985.
- Resolución 25/2013.Verificación de los gastos presupuestados.
- Resolución 276/2003 del MEP.
- Decreto 281/2013.
- Resolución No. 1006-2015
- NC 597:2009 Silos Metálicos. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC 512:2018 Proyecto y Construcción de establecimientos de alimentos. Requisitos Sanitarios Generales.
- DG – 01:2014 Instrumentos de medición sujetos a la verificación obligatoria y a aprobación de modelo según los campos de aplicación donde serán utilizados.
- DG- 06 Utilización de los certificados de los equipos de medición.
- DG-20: 2018 Requisitos de las básculas.
- Decreto ley 62 Sistema Internacional de unidades.

Procedimientos:

- Procedimiento para mantener y conservar la información documentada del Sistema de Gestión de Calidad.
- Procedimiento para el control del producto no-conforme, de las no conformidades, las acciones correctivas, de seguimiento, la identificación, evaluación y gestión de los Riesgos, la Planificación y Ejecución de Acciones de Control y Auditorías Internas al Sistema de Gestión de Calidad.
- Procedimiento para la Gestión de los clientes internos, externos y otras partes interesadas.
- Funcionamiento de la ANIR y FORUM. Instrucción Específico
- Vigilancia Tecnológica. Procedimiento Específico
- Metrológico. Procedimiento Específico

3.2.1.4 Los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de riesgos.

Se comunica a los trabajadores las actualizaciones, modificaciones, riesgos que repercuten en el país en la entidad o en los trabajadores sobre procesos, políticas, legislaciones, etc.

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

Sí está establecido.

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 (Anexo No.4).

3.2.2 Identificación de Riesgo.

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

Se encuentran identificados los riesgos que pueden ocurrir en el proceso con sus posibles manifestaciones (Anexo No.4).

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

En el proceso de identificación, evaluación de riesgos se tiene en cuenta el impacto (alto, medio y bajo) y los factores internos y externos que más inciden en estos.

3.2.2.3 Se tienen identificadas las áreas afectadas.

Si se tienen identificadas las áreas afectadas. (Anexo No.4).

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. (Anexo No.4).

3.2.2.5 Se determinan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.

No se aplica debido a que se analiza un solo proceso de la empresa y este paso abarca el análisis de varios procesos que no es el objeto de estudio de esta investigación.

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

Plan de acción para eliminar las no conformidades encontradas en la aplicación de la Guía de Autocontrol en la Dirección Técnica (Anexo No.5)

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

3.2.2.9 Se determinan el análisis escenarios de los riesgos.

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

3.2.3. Análisis de riesgo.

3.2.3.1 Se realiza el análisis Causa- Efecto.

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

3.2.3.5 Se analizan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.

No se aplica debido a que se analiza un solo proceso del complejo y este paso abarca el análisis de varios procesos que no es el objeto de estudio de esta investigación.

3.2.3.6 Se analizan las relaciones entre los principales riesgos.

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

3.2.4 Evaluación de los riesgos.

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

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 medidas para el control de estos. (Anexo No.5).

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

3.2.4.5 Mediante qué criterios se evalúa el riesgo.

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

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 (Anexo No.4).

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

No se pudo aplicar debido a la situación epidemiológica que atravesó el país.

3.2.5.3 Se monitorea y revisa el plan tratamiento del riesgo.

Se identifican y analizan periódicamente los riesgos (sean externos e internos) incluidos los correspondientes a los sistemas de gestión, ambientales,

económicos financieros y otros, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.

En correspondencia con lo anterior se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad y el de las áreas para su gestión.

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

Plan de acción para eliminar las no conformidades encontradas en la aplicación de la Guía de Autocontrol en la Dirección Técnica. (Anexo No.5)

3.2.5.5 Están definidas las repuestas a los riesgos.

Se encuentran identificadas la repuesta a los riesgos, las cuales se evidencian en el Plan de prevención de riesgos. (Anexo No.4)

3.2.6 Información y comunicación.

3.2.6.1 Se presenta el informe de los riesgos.

Existe evidencia de la notificación de los riesgos contenidos en el Plan de Prevención de Riesgos aprobado a las áreas y puestos de trabajo para su inclusión y gestión.

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. (Anexo No.4).

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

Existe evidencia del control sistemático del cumplimiento del Plan de Prevención de riesgos en la entidad y de la evaluación y actualización sistemática de dicho plan a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por el autocontrol, acciones de control y hechos extraordinarios ocurridos.

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.
2. Luego de haber realizado el análisis para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se pudo constatar que la mejora de un proceso empresarial es encaminada preferentemente desde la mejora continua. Se demuestra la necesidad de la búsqueda de alinear procesos con estrategias, garantizar la prevención de riesgos y el carácter proactivo del control, la necesidad de formalizar, estandarizar y documentar los procesos.
3. La aplicación de la lista de chequeo de León Bermúdez (2019) e Infante Núñez (2019) tiene como finalidad verificar el cumplimiento de una serie de elementos que son de gran importancia para una correcta gestión de riesgos, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para la mejora continua del control y la prevención de los riesgos.
4. Los resultados de la aplicación de la lista propuesta contribuyó al análisis de los riesgos del proceso de Técnico y Desarrollo en la Empresa de Silos (EMSIL), lo que permitió comprobar la existencia de un Plan de Prevención de Riesgos y del control sistemático de su cumplimiento, y se mantiene actualizado el proceso de gestión y prevención de riesgos, de forma tal que estos no pierdan vigencia, o se dejen de incluir nuevos riesgos

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. A la Empresa de Silos que siga desarrollándose y mejorando sus resultados, ya que cuentan con una fuerza laboral estable y comprometida, con técnicos y directivos cuyo accionar logra avances constantes en los resultados económico – productivos, conociendo que aún existe grandes reservas de productividad por alcanzar.

Bibliografía

1. Aguilar Pinzón, L. J. J. & Dávila Patnoll, C. I. (2016): Diseño de un programa de auditoría de cumplimiento en la empresa de transporte turismo Señor de Huamantanga para evaluar los riesgos y efectos del incumplimiento de seguridad vial, Chiclayo. Tesis par optar por el título de contador público. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de contabilidad. Chiclayo, Perú.
2. Aguilar Santamaría, P. A. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. Pensamiento y Gestión No.32. ISSN 1657-6276. Bogotá, Colombia.
3. AIRMIC, ALARM, IRM. (2002): A Risk Management Standard. British Standards. Disponible en: www.airmic.com. Consultado el 25 de Marzo del 2019
4. AIRMIC, ALARM, IRM. (2002): A Risk Management Standard. British Standards. Disponible en: www.airmic.com. Consultado el 25 de Marzo del 2019
5. Alcívar Cedeño, F. M. et.al.:(2016): Auditoría en las empresas. Revista Contribuciones a la Economía. (Julio-septiembre). Disponible en <http://eumed.net/ce/2016/3/auditoia.html>.
6. Alvarado Montesdeoca, J. V. & Massón Hachi, L. A. (2014): Aplicación de una auditoría de cumplimiento tributario en la empresa eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., en la provincia de Tungurahua Cantón Ambato, durante el período de julio 2011 a junio 2012. Tesis presentada previa a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA. Universidad Técnica de Cotopaxi. Unidad académica de ciencias administrativas y humanísticas. Latacunga, Ecuador.
7. Álvarez Yirda, A. (2019): Definición de Proceso. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/proceso/>. Consultado el 9 de febrero del 2020.
8. 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
9. Aquipucho Lupo, L. S. (2015): Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la municipalidad Carmen de la Legua Reynoso-Callao, periodo 2010-2012. Tesis para optar el grado académico de magister en auditoría con mención en auditoría en la gestión y control gubernamental. Facultad de Ciencias Contables. Lima, Perú.

10. Arias González, I. P. (2018): Auditoría un enfoque de gestión. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Abril 2018. ISSN 1696-8352. Disponible en <https://www.eumed.net>. Consultado el 25 de mayo del 2020.
11. AS/NZN 4360, (1999): Estándar Australiano de administración de riesgos. Australia.
12. 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.
13. Batista Morales, Y. (2018): Análisis de la gestión de riesgos de la calidad en la empresa de mantenimiento y rehabilitación de obras hidráulicas de Oriente .Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial. Universidad de Holguín. Facultad de ciencias empresariales y administración. Holguín, Cuba.
14. Bayona Burgos, F. E. et.al. (2014): Auditoría para verificar el cumplimiento en estándares de calidad en los procesos de inventarios para los restaurantes de venta de hamburguesas. Tesis de en opción al Título de Licenciado de Contaduría Pública. Universidad de El Salvador. San Salvador. El Salvador.
15. Betancourt Cruz, I. (2016): Aplicación de la metodología para la gestión de riesgos puros en la ONAT Municipal de Calixto García. Trabajo de diploma en opción al título de licenciada en contabilidad y finanzas. Universidad de Holguín. Facultad de ciencias económicas y administración. Holguín, Cuba.
16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. Brachfield Alsina, P. (2016): El riesgo empresarial que afronta los emprendedores. Disponible en <https://perebrachfield.com>. Consultado el 24 de mayo del 2020.
 20. Bravo Avalos, M. B. et.al. (2018): importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. ISSN 1696-8352. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>. Consultado 10 de marzo de 2020.
 21. Brito Gómez, D. (2018): El riesgo empresarial. Revista Universidad y Sociedad. Vol.10 No.1 enero-marzo. ISSN 2218-3620. Cienfuegos, Cuba.
 22. Calzada Pando, R. & de León Cano, J. M. (2010): Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas. Revista Cubana de Ciencias Informáticas. ISSN 1994-1536. Disponible en <http://rcci.uci.cu>. Consultado el 18 de mayo del 2020.
 23. Cano Arroyave, A. M. (2014): Auditoría y evaluación del Marketing. Centro editorial Esumer ISBN 978-9588599. Medellín, Colombia.
 24. Castro, J. (2016). 7 Pasos Clave para Implementar un Sistema de Control de Inventarios, de Blog Corponet. Disponible en <https://blog.corponet.com.mx>. Consulta 7 de febrero del 2020.
 25. Casares San José-Martí, I. & Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016): Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales, enfoque: ISO 31000. PLATINUM EDITORIAL S.A.C. ISBN 978-612-47172-2-2. Primera edición. Lima, Perú.
 26. Colectivo de autores (2015): Gestión de riesgos en la empresa R.C. Agelvis, C.A. Revista Multiciencias. Vol.15 No.4 octubre-diciembre. ISSN 1317-2255. Pág.417-427. Universidad de Zulia. Punto Fijo, Venezuela.
 27. Colectivo de autores (2017): Guía de auditoría de cumplimiento. En el marco de las normas de auditoría de las entidades fiscalizadas superiores. Contraloría general de la República de Colombia.
 28. Colectivo de autores. (2012): Auditoría con Informática a Sistemas Contables. Revista de Arquitectura e Ingeniería. Vol.6 No.2 agosto. E-ISSN 1990-8830. Pág. 1-14. Matanzas, Cuba.
 29. Colectivo de autores. (2018): Auditoría administrativa. Seminario de graduación para optar por el título de Licenciados en Administración de empresas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua, Nicaragua.

30. Colectivo de autores. (2018): La contabilidad y auditoría: sistemas claves para la gestión eficiente en el sector público y privado. Revista Contribuciones a la Economía julio-septiembre. ISSN 1696-8360. Disponible en: <https://eumed.net/2/rev/ce/2018/3/contabilidad-auditoria.html>. Consultado 10 de marzo de 2020.
31. Colectivo de autores. (2018): Revista digital de Auditoría No.1 página 6. Universidad Valle del Momboy. Área de Contaduría Pública. Valera; Trujillo, Venezuela.
32. Contreras Muñoz, C. (2013). Programa de Auditoría para evaluar la gestión del Área Comercial en el Banco Popular de Ahorro. Tesis en opción al Grado Científico de Máster en Contabilidad Gerencial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
33. 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.
34. 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.
35. Echemendía Tocabens, B. (2011): Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Revista Cubana de Higiene y Epidemiol. Vol.49 No.3. Pág.470-481. La Habana, Cuba.
36. 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.
37. Escuela Europea de Excelencia. (2017): ¿Cómo realizar una evaluación del riesgo de auditoría? Disponible en <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com>. Consultado el 24 de mayo del 2020.
38. Espinoza Rubio, D. P & Santana López, W. A. (2014): Auditoría externa: evaluación del control interno como procedimiento de auditoría aplicado al ciclo de producción de la piña como producto principal de la Finca Madrigal S.A, correspondiente al primer semestre 2014. Seminario de graduación para optar al título de licenciado de

contaduría pública y finanzas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Facultad de Ciencias Económicas. Managua, Nicaragua.

39. Fernando Moreno P. (2013): Procedimiento de Gestión de Riesgos. Enaex S.A.
40. Gaceta Oficial de la República de Cuba (1995): Decreto Ley 159. Consejo de Estado. La Habana, Cuba.
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. Garcell Rodríguez, E. & Fonseca Hernández, A. A. (2010): Procedimiento metodológico para la gestión del riesgo empresarial. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/>. Consultado el 20 de mayo 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. García Vargas, C. & Cárdenas Tuárez, J. (2016): Diseño de procedimientos operativos del departamento de auditoría interna en Inalecsa S.A. Trabajo de titulación como requisito para optar el título de contador público autorizado. Universidad de Guayaquil. Facultad de ciencias administrativas. Guayaquil, Ecuador.
45. 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.
46. González García, A.I. (2017): Gestión de riesgo empresarial en la atención del cliente: caso de la empresa del transporte Mi Chaperito, 2016. Tesis para obtener el título en profesional de licenciada en gestión, con mención en gestión empresarial. Pontificia Universidad Católica de Perú. Facultad de gestión y alta dirección. Lima, Perú.
47. 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.

48. González Sevilla, G. & Arauz Somoza, C. I. (2017): Normas internacionales de auditoría: Proceso de supervisión de auditorías fiscales basado en las Normas Internacionales en la Alcaldía de Ciudad Sandino. Seminario de graduación para optar por el título de licenciado en Contaduría Pública y Finanzas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Facultad de Ciencias Económicas. Managua, Nicaragua.
49. Gutiérrez Román, H. D. (2007): Control Estadístico de la Calidad y Sigma, Ciudad De La Habana. Editorial Federico Engels.
50. Hasper Tabares, J. et.al. (2017): Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. Revista Venezolana de Gerencia. Vol.22 No.79. ISSN 1315-9984. Universidad de Zulia. Zulia, Venezuela.
51. 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.
52. Infante Núñez, D. (2019). Desarrollo de una lista de chequeo como herramienta de apoyo para la evaluación de riesgos. Tesis en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
53. ItaliDaima, L. (2018): Administración de riesgos: análisis de un proceso de abastecimiento y gestión de insumos críticos. Tesis de magister en administración. Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, Argentina.
54. Jhuéz J. (2015): Metodología Practica para implementar la gestión de riesgos en un sistema. ISO 9001:2015.
55. Jimeno Bernal, J. (2016): Gestión de riesgos: ¿Cómo hacer una evaluación de riesgos? ¿Cómo buscar soluciones? Disponible en <https://www.pdcahome.com>. Consultado el 15 de mayo del 2020.
56. Koprinarov B. (2005): El riesgo empresarial y su gestión analítica. Tomo 2.
57. Labrador Herrera, L.M. (2019). Auditoría, una poderosa herramienta de control. Granma, órgano oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Junio 02. Granma, Cuba. .

58. 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.
59. 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. Vol.46 No.158 abril-junio. ISSN: 0120-341X. Pág.34-51. Medellín, Colombia.
60. López Rivera, M. J. & Castillo Jiménez, O. A. (2016): Auditoría financiera empresa Marjocasti, S.A al 31 de diciembre del 2015. Seminario de graduación para optar por el título de licenciado en contaduría pública y finanzas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Facultad de Ciencias Económicas. Managua, Nicaragua.
61. Lorenzo Araujo, R. (2016): Disponible en <https://www.ingenieriamantenimiento.org/auditoría-de-procesos/>. Consultado el 13 de marzo de 2018.
62. Machado Chaviano, E & Hernández Aro, Y. (2008): Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de Gestión del marketing en entidades turísticas cubanas. Gestión turística Núm. 10. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
63. Machado Reyes, R. R. (2010): evaluación de la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el Policlínico Aquiles Espinosa Salgado. Trabajo de diploma. Universidad Vladimir Ilich Lenin. Facultad de ciencias económicas. Las Tunas, Cuba.
64. Madrigal, J.B. (2004): Introducción a la Gestión de Riesgos Empresariales. Documento de trabajo. Lloyd's Register Quality Assurance. La Habana, Cuba.
65. Manual de Auditoría de Cumplimiento. (2014). Resolución de Contraloría No.473-2014-CG. Contraloría General. Lima, Perú.
66. Martínez Alemán, C. L. (2018). Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos al proceso de Comercialización para el mercado nacional en la UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas. Tesis en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

67. Máxima Uriarte, J. (2019): Auditoría: definición y características. Última edición 5 de julio. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/audditoria/>. Consultado 10 de marzo de 2020.
68. 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.
69. Medina Enríquez, A. (2016). Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez. Tesis en opción al Título de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
70. Méndez Aguirre, A. C. & Oliveros Vargas, I. L. (2016): SIE, una herramienta de apoyo para la auditoría académica. Universidad distrital Francisco José de Caldas. Vol.4 No.1 enero-junio. ISSN 2344-8288. Bogotá, Colombia.
71. 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.
72. 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.
73. Mori Piedra, C. E. (2019): La auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión administrativa de la dirección de red de salud Villa El Salvador. Tesis par optar por el grado académico de maestro en auditoría integral. Universidad Nacional Federico Villarreal. Escuela universitaria de posgrado. Lima, Perú.
74. Morocho Guanquiza, C. R. (2013): Auditoría financiera a la empresa Orientoil S.A del Cantón de Joya de los Sachas, provincia de Orellana, para determinar la razonabilidad de los estados financieros, periodo 2011. Tesis de grado previa a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de administración de empresas. Riobamba, Ecuador.
75. Nápoles Villa, A.V. (2018): Tecnología para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias de las comercializadoras de medicamentos cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad

de ciencias empresariales y administración. Departamento de ingeniería industrial. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

- 76.NC- ISO 31000, (2015): Gestión de Riesgos – Principios y Directrices. Editorial Cuban National Bureau of Standards. Edición 1 - Marzo. Habana, Cuba.
- 77.NC- ISO 9000 (2005): Sistema de gestión de calidad. Conceptos. ININ/Oficina Nacional de Normalización. Cuba.
- 78.O'brien, S. (2018): ISO 31000:2015. Groupeesaip. Enseignementsupérieur. Écoled'ingénieurs. Francia.
- 79.Ordóñez Sangurima, F. P. & Reyna Jaramillo, L. X. (2018): Riesgo de insolvencia empresarial en el Ecuador durante el período 2012-2016. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de economista. Universidad de Cuenca. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Cuenca, Ecuador.
- 80.PCC (2011): Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución, VI Congreso del PCC, La Habana. Cuba
- 81.Perales Rojas, S & Tapia Valerio, M. B. (2017): La auditoría laboral preventiva y su incidencia en la situación económica y financiera de la empresa Laboratorios Biopas S.A.C. Tesis para obtener el grado de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego. Facultad de Ciencias Económicas. Trujillo, Perú.
- 82.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 IndustrialDepartamento de Ingeniería Industrial. Cuba.
- 83.Pérez Yanes, H. (2019). Aplicación del procedimiento de auditoría de procesos: caso de estudio Alojamiento en el Hotel Ibestor Bella Vista Varadero. Tesis en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- 84.Pérez Zumba, M. G. (2016): Auditoría integral a la compañía de Taxis Ejecutivos Valle de los ShyrisVallshyris S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2014. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciada en contabilidad y auditoría CPA. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de administración de empresas. Riobamba, Ecuador.
- 85.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.

86. RBH Global (2019) La auditoría como método para detectar incidencias y ahorrar costes. Disponible en: <https://www.rbhglobal.com/>. Consulta 8 de febrero del 2020.
87. Reyes Tomalá G. L. (2015): Plan de auditoría de procesos del manejo de inventario del departamento de bodega de la Empresa CristaltechSA. 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.
88. Reyes Vélez, P. E. & Moreno Yépez, I. N. (2017): El control ambiental a través de la auditoría como instrumento empresarial. Revista científica Dominio de las Ciencias. Vol. 3. p.525-535, marzo, 2017. ISSN 2477-8818. Ecuador.
89. 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.
90. Rodríguez Torres, Y. Y. (2016): Diseño y formulación de un sistema de gestión de riesgo basado en los lineamientos establecidos por la norma NTC-ISO 31000 versión 2011 para la empresa SIMMA LTDA. Trabajo de Grado presentado para optar el título de Ingeniero Industrial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingeniería Físico – mecánica. Bucaramanga, Colombia.
91. Ruiz Reyes N. (2018): Procedimiento documentado: gestión de riesgos y oportunidades. Sistema integrado de gestión de la calidad de los servicios y unidades administrativas de la Universidad de Jaén. Jaén, España.
92. Sánchez Cuenca, V. C. (2015). El control de los inventarios y su aporte en los estados financieros de la empresa. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA. Universidad Técnica de Machala. Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Machala, Ecuador.
93. Sandoval Barros, R. E. (1015): Aspectos éticos de la auditoría en salud. Revista Colombiana de Nefrología. Vol.2 No.2 julio-diciembre. ISSN 2389-7708. Pág. 147-151. Bogotá, Colombia.
94. Sandoval Morales, H. (2012): Introducción a la auditoría. Red Tercer Milenio. Primera edición. ISBN 978-607-733-137-7. Tlalnepantla, México.

95. 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.
96. Soler González, R. et.al: (2018): La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. Revista Ciencia UNEMI. Vol.11 No.26. ISSN 1390-4272. Pág.51-62. Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador.
97. Stable Rodríguez, Y. (2012): Auditoría de información y conocimiento en la organización. Revista de ingeniería industrial. Vol.XXXIII No.3 septiembre-diciembre. ISSN 1815-5936. Pág. 260-271. La Habana, Cuba.
98. Thomsett, R. (2004): Project Management. Risk in Projects. The total tool set. Documento de trabajo. Expuesto en: www.thomsett.com.au.
99. Torres Rusindo, M. L. (2015): Gestión de los riesgos en el proceso de recepción del hotel Brisas Trinidad del Mar. Trabajo de Diploma. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara, Cuba.
100. Trujillo González, N. (2010): Propuesta de un procedimiento para la Administración de los Riesgos Empresariales en Desoft S.A. Validación en la División Desoft Villa Clara. Trabajo de diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de ingeniería Industrial. Cuba.
101. Vallejo Vallejo, C. N. (2015): Auditoría de gestión aplicada a la empresa Florícola Damagrofarms S.A. Título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA. Universidad Central del Ecuador. Facultad de ciencias administrativas. Quito, Ecuador.
102. Vermorel, Joannés. (2013). Control de Inventario (definición e ideas claves), de LOKAD. Disponible en <https://www.lokad.com>. Consulta 7 de febrero del 2020.
103. 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.

104. Xavier Navarro, F. (2015). Modelos de gestión de stocks: ¿cómo seleccionar el más adecuado?, de Deusto Formación. Disponible en <https://www.deustoformacion.com>. Consulta 7 de febrero del 2020.
105. Zambrano Suárez, F. (2002). Breves antecedentes de los organismos fiscalizados. Revista la Glosa Hoy No.1, Toluca, México.

Anexos

Anexo No.1

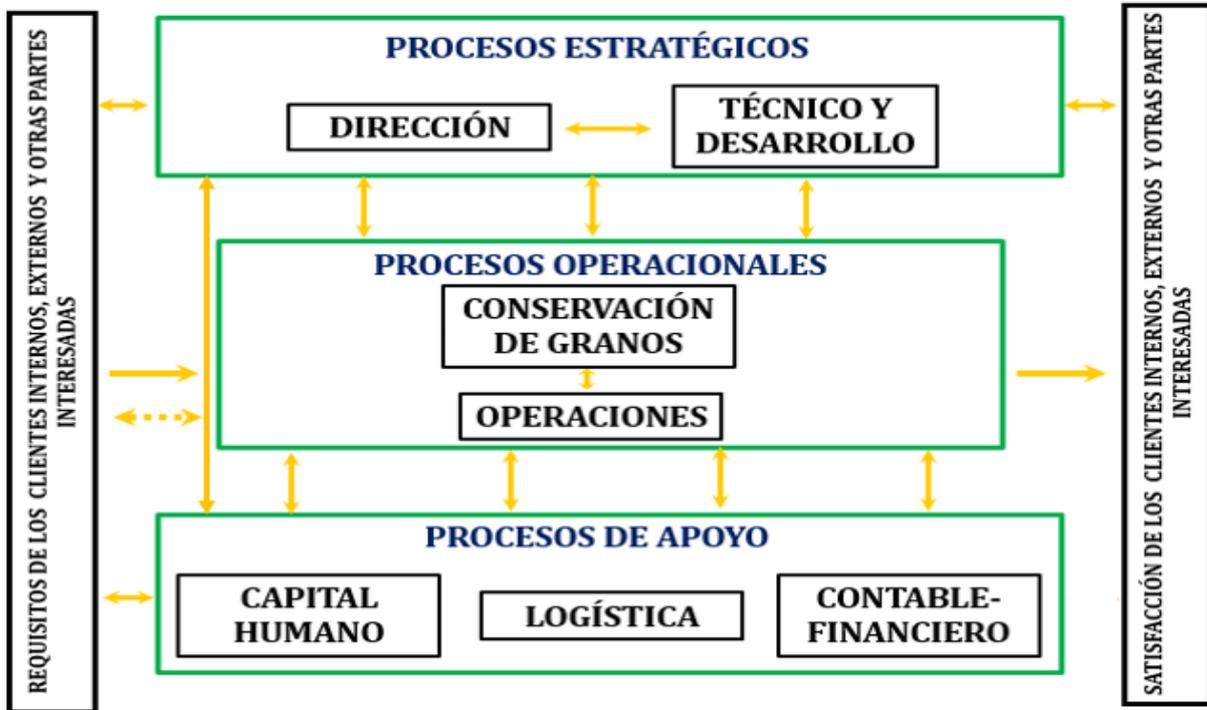
Estructura Organizativa de la Empresa de Silos.



No.	Posición de Silos	No.	Posición de Silos	No.	Posición de Silos	No.	Posición de Silos	No.	Posición de Silos
1	M. Sanguliy	11	Primero de Mayo	21	Hector Rodriguez	31	Noel Fernández	41	José N. Figueredo
2	AZUGRUP	12	Cuba Libre	22	Oswaldo Herrera	32	Argella Libre	42	Geca Bayamo
3	F. de la Torriente	13	España	23	Uruguay	33	Jesus Menéndez	43	Juan M. Márquez
4	Sandino	14	México	24	F.N.T.A	34	Majibacoa	44	Vega Honda
5	Orlando Nodarse	15	Balboa	25	Orlando Gonzalez	35	Antonio Maceo	45	Salvador Rosales
6	Hacendado	16	Mal tiempo	26	Venezuela	36	Urbano Noris	46	Yarayó
7	Amistad	17	G. Moncada	27	Bolivia	37	San Rafael	47	Los Reynaldos
8	Oswaldo Sánchez	18	Batalla de Santa Clara	28	Brasil	38	Nicaragua	48	Costa Rica
9	Villena	19	Carbó Servía	29	Panamá	39	Guatemala	49	Hondura
10	Camilo Cienfuegos	20	Francisco Pérez	30	Suarez Gayol	40	Grito de Yara	50	Polvorin

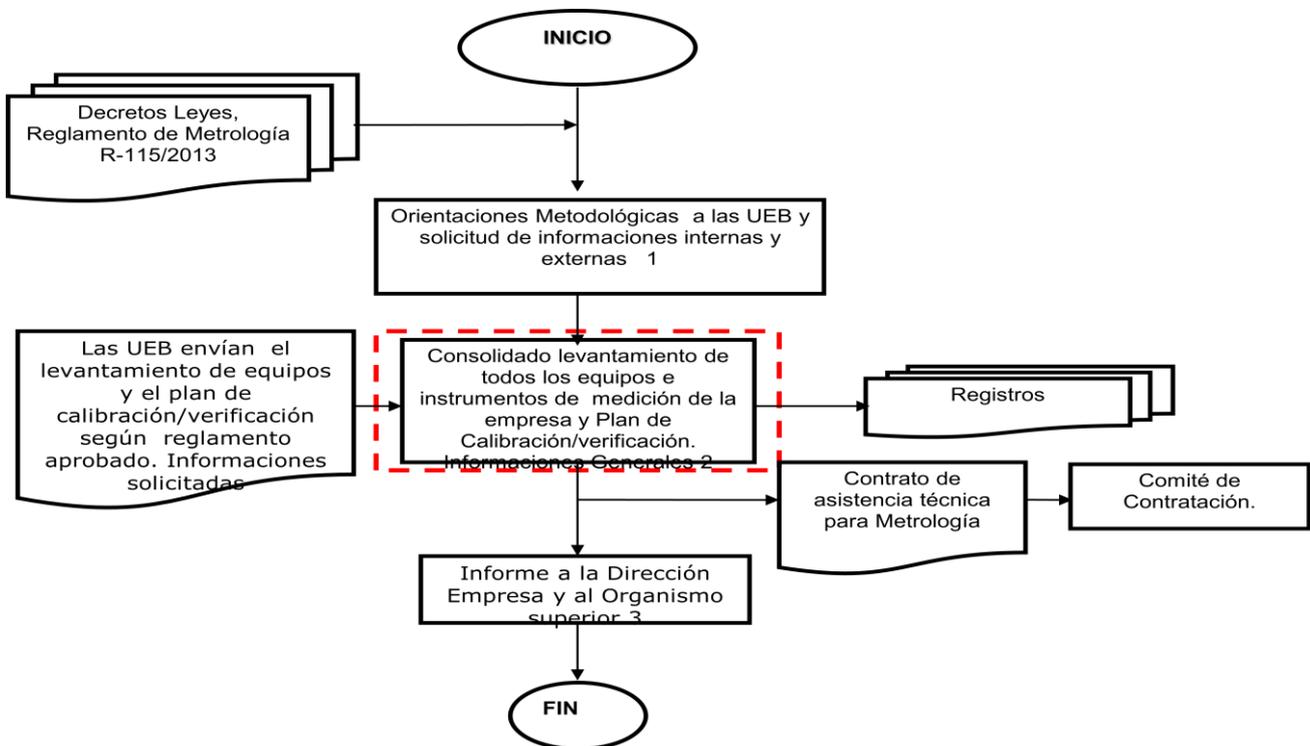
Anexo No.2

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA DE SILOS.



Anexo No.3 FLUJOGRAMA TECNICO- DESARROLLO

SUBPROCESO DE METROLOGÍA



Anexo No.4



PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROCESO TÉCNICO Y DESARROLLO 2020



Nº	Actividad o Área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento de las medidas
1	Consolidado levantamiento de todos los equipos e instrumentos de medición de la empresa y Plan de Calibración/verificación. Informaciones Generales	1. Medición no confiable	1. Equipo de medición No Apto	1. Revisar el Cumplimiento del Plan de Verificación y Calibración de los equipos de medición y ejecutarlo en Laboratorios competentes.	Gestor del SGC de Empresa y UEB.	Gestor del SGC de Empresa y UEB.	20 marzo de cada año
			2. Pérdida para la Empresa en costos y credibilidad ante el Cliente y el Grupo.	2. Controlar la Adquisición de equipos de medición para mantener un stock de equipos en el almacén verificados o calibrados.	Gestor del SGC de Empresa y UEB.	Jefe de Compra UEB y Empresa.	20 de cada mes
				3. Verificar la Instalación de los equipos de medición idóneos para el uso específico.	Gestor del SGC de Empresa y UEB.	Jefe Posición de Silos.	Cuando sea necesario.

2	ANIR/ FORUM	2. Deficiente funcionamiento de la ANIR.	<p>1. Disminución de soluciones a problemas que presenta la Empresa.</p> <p>2. Falta de disposición para aceptar los trabajos.</p>	<p>4. Brindar mayor apoyo y atención a los trabajadores para lograr su activa participación en la ANIR.</p> <p>5. Lograr involucrar a los Jefes de Producción de la UEB en la correcta elaboración de los Expedientes en tiempo y la calidad requerida.</p>	<p>Director UEB.</p> <p>Director Técnico Empresa.</p>	<p>Presidente del CIR de las UEB.</p> <p>Representante de la ANIR de Empresa.</p>	<p>20 de abril, julio, septiembre y diciembre</p>
3	FORUM	3. Incumplimiento del Plan de generalización.	4. No se solucionan los problemas existentes en la Empresa.	6. Solicitar un punto en la Orden del Día del Consejo de Dirección en relación con el Plan de Generalización según proceda.	<p>Director General.</p> <p>Director UEB.</p>	<p>Esp. A Integral Act. Agroind. y Forestal de la UEB.</p> <p>Esp. B Gestión de la Calidad.</p>	<p>20 de abril, julio, septiembre y diciembre</p>

Anexo No.5

Plan de acción para eliminar las no conformidades encontradas en la aplicación de la Guía de Autocontrol en la Dirección Técnica.

Nro	Deficiencias	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecuta	F/C	Estado Cumplimiento
1	No se explota el Sistema automatizado de planificación de actividades, según proceda su implementación.	1. Culminar la implementación del Software de DESOFT para garantizar el flujo informativo del área y la empresa.	Dra Sala de Control y Análisis de la Información	DESOFT	dic-20	En Proceso
2	No se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de actividades anual ni se adoptan las medidas que correspondan.	2. Elaborar el plan de actividades del área del año.	Dtr Técnico	Sec. Dtr Técnico	enero-Julio/año	En Proceso
		3. Chequear semestralmente el cumplimiento del mismo.		Dtr Técnico		En Proceso
3	No se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	4. Entregar cada mes el cumplimiento de los planes de trabajo a la Sec. Dtr Técnico y a la J'Despacho.	Esp del área y Sec del Dtr Técnico	Esp del área y Sec del Dtr Técnico	30/mes	Cumplido

4	La oficina no cuentan con su sistema institucional de archivo, no se garantizan las condiciones materiales para la organización y preservación de los archivos a su cargo y la prestación oportuna y eficiente de los servicios.	5. Presentar al Dtr de la UEB Servicio la necesidad de archivo y medios que garanticen una adecuada gestión documental.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	30/04/2020	En Proceso
		6. Adecuar el Archivo de la Dirección Técnica a la legislación vigente.	Sec.Dtr Técnico	Sec.Dtr Técnico	01/05/2020	En Proceso
5	No se tiene elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	7. Elaborar el plan de seguridad y protección del área.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	15/04/2020	En Proceso
		8. Actualizar el nivel de acceso al área.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	05/04/2020	En Proceso
6	No se comprueba que los Proyectos de Colaboración y Donativos se ejecuten según lo establecido en la legislación vigente y lo convenido en los contratos en el caso	9. Definir posibles proyectos de colaboración y establecer relaciones con la zona especial de desarrollo Mariel.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	jul-20	En Proceso
		10. Gestionar capacitación de los espec. que atienden esta actividad por parte de la OSDE.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	30/04/2020	En Proceso

	de los primeros.					
7	Están definidos los cargos que tienen tareas clave pero no se garantiza la continuidad de las mismas durante periodos de ausencias del personal, al no contar con personal preparado para la sustitución.	11. Definir y preparar la persona encargada de sustituir los cargos de tareas claves.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	jul-20	En Proceso
8	No existe el plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	12. Elaborar el plan de rotación del personal por las diferentes áreas de la dirección.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	30/04/2020	En Proceso
		13. Dejar evidencia de la rotación por los diferentes puestos claves.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	según proceda	En Proceso
9	No se encuentra adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.	14. Enviar la guía de autocontrol a las UEB.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	05/04/2020	En Proceso

10	No funciona como esta establecido el sistema de comunicación institucional	15. Identificar el especialista encargada de la actividad de comunicación con documentos que lo acreditan: a) Subordinación b) Calificador de cargo c) Funciones	Dtr Técnico	Dtr Técnico	15/04/2020	En Proceso
		16. Diseñar el Sistema de Comunicación de la EMSIL: a) Diagnóstico de Comunicación (interna y externa). b) Estrategia de Comunicación. c) Manual de Gestión de Comunicación. d) Manual de Identidad Visual.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	jul-20	En Proceso
		17. Incluir: a) Integración de las redes (formal e informal). b) Flujos (ascendente, descendente, horizontal y transversal) c) Canales (personales, impresos, digitales y audiovisuales). d) El balance entre los	Dtr Técnico	Dtr Técnico	jul-20	En Proceso

		mensajes de tarea, mantenimiento y humanos.				
		18.Elaborar plan de comunicación, campañas de comunicación y Ejecución de investigaciones y estudios de mercados y de productos, así como investigaciones de públicos y de la comunicación en la entidad.	Dtr Técnico	Dtr Técnico	jul-20	En Proceso
11	No se cumple con la frecuencia analítica establecida en recepción, almacenamiento y venta de los granos (y en la producción de la HIM si procede).	19. Enviar comunicación a los directores de UEB que han presentado incumplimiento de la frecuencia analítica establecida para supervisar la calidad del grano almacenado.	Esp.Conservación de Granos	Esp.Conservación de Granos	abr-20	Cumplido