

# Aproximación teórica al diseño estructural de la gestión de riesgos por proceso en instituciones cubanas

Theoretical Approach to the Structural Design of Risk Management by Process in Cuban Institutions

Abordagem teórica ao desenho estrutural de gestão de risco por processo em instituições cubanas

**Luisa María Rodríguez-Fajardo<sup>1</sup>**

## Autora

<sup>1</sup>Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Correo: [luisa.rodriguez@umcc.cu](mailto:luisa.rodriguez@umcc.cu)  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>

**Corresponding author:** Luisa María Rodríguez-Fajardo. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Correo: [luisa.rodriguez@umcc.cu](mailto:luisa.rodriguez@umcc.cu)

**Copyright:** © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 4 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 7/9/2022 **Aceptado:** 13/12/2022

**JEL Classification:**

## Cómo citar:

Rodríguez-Fajardo, L. M. (2022). Aproximación teórica al diseño estructural de la gestión de riesgos por proceso en instituciones cubanas. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(4), 53-73 DOI: 10.15665/dem.v20i4.3055

## Resumen

El trabajo presentado parte del resultado de estudios precedentes que evidencian la necesidad de mejoras en la gestión de riesgos empresariales en Cuba. En este sentido, se reconoce la importancia del tema y la falta de actualización en el tratamiento de los riesgos empresariales, tomando como punto de partida el COSO IV. En consecuencia, el objetivo que persigue la investigación es proponer el diseño estructural que debe seguir la gestión de riesgo por proceso en las organizaciones cubanas alineada al proceso de planificación estratégica. Con el fin de suplir las deficiencias del actual sistema de gestión de riesgos en Cuba a partir de un estudio teórico del tema se definen los elementos esenciales que deben regir esta actividad en consonancia con los estándares internacionales y las características propias del sistema económico cubano. Todo ello, con el apoyo de métodos teóricos y empíricos que facilitaron la definición de los elementos que deben regir el dise-

ño estructural de la gestión de riesgos por procesos en las empresas cubanas.

**Palabras clave:** riesgos por proceso, gestión por proceso, planeación estratégica.

## Abstract

The work presented is based on the result of previous studies that show the need for improvement in business risk management in Cuba. In this sense, the importance of the topic and the lack of updating in the treatment of business risks are recognized, taking COSO IV as a starting point. Consequently, the objective pursued by the research is to propose the structural design that process risk management should follow in Cuban organizations aligned with the strategic planning process. In order to make up for the deficiencies of the current risk management system in Cuba, based on a theoretical study of the subject, the essential elements that must govern this activity are defined in accordance with international

standards and the characteristics of the Cuban economic system. All this with the support of theoretical and empirical methods that facilitated the definition of the elements that should govern the structural design of risk management by processes in Cuban companies.

**Keywords:** process risks, process management, strategic planning.

### Resumo

O trabalho apresentado baseia-se no resultado de estudos anteriores que mostram a necessidade de melhoria na gestão de risco empresarial em Cuba. Nesse sentido, reconhece-se a importância do tema e a falta de atualização no tratamento dos riscos empresariais, tendo como ponto de partida

o COSO IV. Conseqüentemente, o objetivo perseguido pela pesquisa é propor o desenho estrutural que a gestão de riscos de processo deve seguir nas organizações cubanas alinhadas com o processo de planejamento estratégico. Para suprir as deficiências do atual sistema de gestão de riscos em Cuba, a partir de um estudo teórico do tema, definem-se os elementos essenciais que devem reger esta atividade de acordo com os padrões internacionais e as características do sistema econômico cubano. Tudo isso com o apoio de métodos teóricos e empíricos que facilitaram a definição dos elementos que devem reger o desenho estrutural da gestão de riscos por processos nas empresas cubanas.

**Palavras-chave:** riscos de processo, gestão de processos, planejamento estratégico.

## 1. Introducción

Dentro de una organización la identificación de los riesgos asociados a los procesos que la componen constituyen el primer paso para la evaluación de vulnerabilidades, para Medina León *et al.* (2019) la reducción o eliminación de los riesgos, principalmente los de alta probabilidad de ocurrencia y de un mayor impacto, garantizan una seguridad razonable en las organizaciones.

La gestión de riesgos en las empresas nace en la década de los 60s, pero no es hasta la segunda mitad de los años 70s que la gestión de riesgos pasa a tener un papel importante en las empresas a partir de las primeras normas y estándares elaborados. Con posterioridad en 1991, el informe COSO (*Committee Of Spon-*

*soring Organizations*) modifica los principales conceptos del control interno que hasta el momento se venían manejando, ofreciendo una definición más amplia del mismo. A partir del surgimiento de las normas de control interno en los años noventa, la gestión de riesgos empresariales ha cobrado importancia (Soler González *et al.*, 2018), años más tardes en Australia y Nueva Zelanda se publica la norma AS/NZ 4360, que definía el riesgo en sus empresas públicas y en 2002 el Instituto Británico de gestión de riesgo hace público el ERM (*Enterprise Risk Management*) que en 2004 es publicado como COSO-ERM. En se versión más reciente el COSO IV se modifican los componentes del control interno que hasta el momento se venían manejando y ofrece

una visión más amplia de integración con la planeación estratégica.

Estas normas en sentido general estaban dirigidas a sectores específicos y existía una notoria disparidad de criterios a la hora de desarrollarlos de ahí que la Organización Internacional de Normalización (ISO) se da a la tarea de elaborar una norma que abordara la gestión de riesgos de forma global, necesidad que en 2009 dio origen a la norma ISO 31000 “El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones”, aplicable a cualquier tipo de organización. Años más tardes en 2013 la Comisión *Treadway* publicó un marco integrado de control interno actualizado, ampliamente utilizado por las organizaciones como herramienta para administrar la incertidumbre y considerar cuál es el nivel de riesgo que están dispuestas a aceptar. El 15 de junio de 2016 la junta directiva de la Comisión publicó el documento *Enterprise Risk Management, Aligning Risk with Strategy and Performance*, con el objetivo de recopilar comentarios para luego publicar el modelo definitivo.

La gestión de riesgos en la actualidad está cobrando cada vez más importancia y es uno de los parámetros principales de las organizaciones (Gaultier-Gaillard & Louisot, 2019). En su análisis tiene un papel importante identificación de los riesgos teniendo en cuenta los distintos procesos que intervienen en la actividad empresarial alineado con la planeación estratégica de la empresa.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y extendido en

la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se han convertido en la base estructural de un número creciente de empresas (Zaratiegui, 1999)

Al considerarse los procesos necesarios para la elaboración de los productos o la prestación de servicios, las empresas adquieren una visión más clara de las tareas y actividades que realmente son necesarias y de la forma en la que interactúan unas con otras. Esta perspectiva permite comprender mejor los procesos y alcanzar, de manera progresiva, resultados más eficientes (9001, 2015) aparejado de la identificación oportuna de los riesgos que puedan atentar en cada uno de los procesos.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1999). Las experiencias y beneficios registrados por algunos países en la implementación de la gestión por procesos indican un incremento de los indicadores de efectividad y eficiencia en la gestión de los servicios públicos (Alarcón Barrero & Sánchez Vignau, 2018).

Actualmente existen factores que representan obstáculos para el desarrollo de la administración de riesgos en las empresas cubanas. En primer lugar, la falta de cultura de esta actividad, pues las empresas la llevan a cabo sólo como cumplimiento de los principios contables-fi-

nancieros; y la escasa diversificación de productos y coberturas en el mercado nacional (Betancourt Vázquez, 2020).

La legislación vigente en Cuba recoge los principios y requisitos que caracterizan la gestión de riesgos en las empresas cubanas, pero en muchos casos, los mismos no han sido aplicados con enfoque de sistema ni incorporados como elementos necesarios dentro del proceso general de administración. Aunque el estado cubano reconoce la importancia del sistema de control interno y con ello la necesidad de la identificación y gestión eficiente de los riesgos que puedan afectar el desarrollo exitoso de las empresas, la base normativa que guía el proceso no toma en consideración su alineación con la planeación estratégica y su identificación a partir de los procesos que componen la actividad principal de la entidad. Al considerarse la gestión de riesgos empresariales elemento esencial en el desempeño organizacional, se precisa a partir de las deficiencias legislativas el desarrollo de herramientas que suplan las carencias de la norma actual en materia de gestión y prevención de riesgos (Rodríguez, 2022).

En este sentido, el objetivo que persigue la investigación es proponer el diseño estructural que debe seguir la gestión de riesgo por proceso en las organizaciones cubanas alineada al proceso de planificación estratégica. Para ello se precisa en un primer momento de un acercamiento teórico a la gestión de riesgos por proceso, elementos de carácter novedoso en

el país y como tal constituye el principal aporte del trabajo.

El trabajo presentado aborda como áreas de investigación paralelas a la gestión de riesgos, la gestión por procesos y el empleo de la lógica borrosa para la cuantificación de los mismos. El estudio presentado se limita a una propuesta teórica de estructura general para la gestión de riesgos, a modo de guía para la implementación en las empresas cubanas.

## 2. Marco teórico

El riesgo como concepto se encuentra presenta en todos los ámbitos, desde el punto de vista empresarial es inherente a casi toda actividad, por lo que cada vez es más necesario que los encargados de gestionar el riesgo (*risk manager*) incorporen herramientas que faciliten su manejo de la mejor manera posible. En este sentido, previo al estudio de los elementos esenciales que definen el proceso de gestión se precisa de un análisis de distintas definiciones con relación al término riesgo y gestión de riesgo tal y como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Definiciones de riesgo y gestión de riesgo*

Autor/Año	Definición
(Luhmann, 1996)	El concepto de riesgo se refiere a la posibilidad de daños futuros debido a decisiones particulares. Las decisiones que se toman en el presente condicionan lo que acontecerá en el futuro, aunque no se sabe de qué modo. El riesgo está caracterizado por el hecho de que, no obstante, la posibilidad de consecuencias negativas conviene, de cualquier modo, decidir mejor de una manera que de otra.
(Marino Rodríguez <i>et al.</i> , 2002)	Al hablar de “riesgos” se piensa en la posibilidad de que ocurran eventos no deseados. Pero una parte de los riesgos en los mercados financieros ocurren por sucesos a los cuales no se les asocia ninguna probabilidad
(Rodríguez Milián, 2008)	Incertidumbre probabilizada, es decir, la probabilidad de que ocurra o no un suceso. Siempre que hay riesgo existe incertidumbre, sin embargo, puede haber incertidumbre sin riesgo
ISO (31000, 2009)	Toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites. En el plano corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo.
(Mohamed, 2009)	La gestión de riesgos puede ser tomada como una ciencia administrativa que se configura haciendo uso de métodos científicos con el propósito de disminuir el fracaso en un mundo subjetivo y complejo, lleno de variables, y que permite tomar decisiones, soportadas en datos, dentro de la organización
(CGR, 2011)	Define que el riesgo es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.
(Chan Magaña <i>et al.</i> , 2015)	Un riesgo de negocio se define como la amenaza de que un evento o acción pueda afectar adversamente la habilidad de una organización para lograr sus objetivos de negocio y la ejecución de sus estrategias, con éxito
(Mantilla <i>et al.</i> , 2016)	Se entiende por gestión o administración de riesgo el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean, y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso, de tal forma que sea posible a la organización minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades
(COSO, 2017)	La gestión de riesgos empresariales puede llamarse tanto un arte como una ciencia. Enriquece el diálogo de gestión añadiendo perspectiva a las fortalezas y debilidades de una estrategia a medida que cambian las condiciones, y qué tan bien encaja una estrategia con la misión y visión de la organización. Permite que la gerencia se sienta más segura de que ha examinado estrategias alternativas y considerado los aportes de aquellos en su organización que implementarán la estrategia seleccionada.
(COSO, 2018)	La posibilidad de que se produzcan sucesos que afecten a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Es decir, el riesgo es producto de la interrelación de amenazas y vulnerabilidades, un evento peligroso e incierto, o sea una construcción social diferenciado en términos territoriales y sociales, que puede tener distintas causas o impactos.
(Barzaga Sablón <i>et al.</i> , 2018)	El riesgo es igual al desastre por la probabilidad. Es la forma de valorar las consecuencias impredecibles del accionar humano en condiciones de incertidumbre. El riesgo tiene un carácter eminentemente social cuya principal fuente se encuentra en la capacidad del hombre de generar un daño

Autor/Año	Definición
(Rodríguez, 2022)	A partir de las características propias del sistema económico cubano se puede plantear que el riesgo es entendido como la posibilidad de ocurrencia de una situación no deseada. Es el efecto de incertidumbre que existe sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que puede producir consecuencias negativas que van en detrimento del desempeño organizacional de la empresa estatal, por lo que requieren de la identificación temprana que facilite su tratamiento para minimizar su impacto. Se pueden considerar algunos riesgos (asociados a situaciones del mercado) como una oportunidad de mejora, siempre que su beneficio sea mayor que el costo de arriesgarse.
(Rodríguez, 2022)	La administración de riesgo es una serie metódica de pasos ejecutados de manera eficiente que se realizan en una organización, por una persona o equipo de trabajo (risk manager) que tiene como objetivo identificar, evaluar, priorizar y responder a los riesgos de origen interno o externo generados en una actividad o proceso. La gestión de riesgos en una entidad debe alinearse a la planeación estratégica y estar sustentada en el empleo de métodos matemáticos para el cumplimiento de su objetivo.

Fuente: elaboración propia

Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones, su importancia se ha apreciado de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial y se les ha considerado poco a poco como medios muy útiles para transformar la empresa adecuada al mercado (Zaratiegui, 1999).

Existe evidencia en la literatura sobre la creciente importancia que tiene la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones y el interés que persiste por parte de los profesio-

nales en los últimos años con relación a la temática, a pesar de las limitaciones y el escaso desarrollo que se presenta en Hispanoamérica (Sánchez y Blanco, 2014) citado por (Barrios Hernández *et al.*, 2019). Con la finalidad de proveer argumentos teóricos que permitan dar una interpretación coherente a los hallazgos de la investigación se realiza un estudio sobre los conceptos de “proceso” y “gestión por proceso” que se ofrecen en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Definiciones de procesos y gestión por proceso*

Autor/Año	Definición
(Zaratiegui, 1999)	Los procesos son una secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso
(Amozarrain, 1999)	Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
(ISO, 2000)	Define procesos como: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados

Autor/Año	Definición
(Negro Álvarez <i>et al.</i> , 2001)	Se entiende por proceso un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente (paciente) al que va dirigido.
(Ponjuán Dante, 2006)	Gestión por proceso: Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, impone no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), ¿sino por qué? y para quién lo hace?, puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad
(Mallar, 2010)	Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).
(Pepper Bergholz, 2011)	Gestión por proceso: forma de enfocar el trabajo, donde se persigue la mejora continua de las actividades desde una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
(Rey Peteiro, 2012)	Gestión por proceso: Se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.
(Medina León <i>et al.</i> , 2017)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización son dinámicas, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control
(Barrios Hernández <i>et al.</i> , 2019)	Gestión por procesos en la organización consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas

Fuente: a partir de (Medina León *et al.*, 2017)

Para seguir un enfoque basado en proceso es importante en un primer momento su identificación y clasificación. Siguiendo el criterio de Zaratiegui (1999) los procesos se clasifican en: estratégicos operativos y de apoyo. El primero de estos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestio-

nados directamente por la alta dirección en conjunto. Los operativos designados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos



humanos. Los de apoyo son procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

El éxito de cualquier proyecto de mejora depende de la actitud que asuman los directivos, quienes han de crear valores y expectativas que sean claros y visibles. Es necesario que los trabajadores perciban que los directivos conocen y dominan los temas relacionados con la mejora continua, la gestión por procesos y, en general, las herramientas gerenciales que se quieran implementar y se comprometan con ellas. Asimismo, se debe reconocer la importancia que tiene otorgarle a los empleados responsabilidad y autoridad (Medina León *et al.*, 2017)

### 3. Metodología

La investigación se apoya en resultados precedentes que identifican desde el punto de vista legislativo en el sistema empresarial cubano las deficiencias de la normativa actual que sienta las bases para el diseño estructural de la gestión de riesgos por proceso en las empresas cubanas. La norma que rige el proceso de gestión de riesgos en Cuba es la Resolución 60 del 2011 “Normas del Sistema de Control Interno” de la Contraloría General de la República de Cuba, la misma según Rodríguez (2022) presenta las siguientes insuficiencias:

- La actual normativa presenta deficiencias en comparación con el informe COSO IV y al momento de esta investi-

gación cuenta con 11 años de establecida por lo que no integra la gestión de riesgos al proceso de planeación estratégica de las entidades, parte de su identificación y obvia la definición de objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento.

- La concepción de los componentes de la norma actual toma como base el COSO II, mientras que la última actualización de este informe define cinco nuevos componentes alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones de una entidad (gobierno y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, revisión y monitorización, información, comunicación y reporte). En consecuencia, destaca como otra deficiencia de la que se centra en la identificación de los riesgos de manera general y global en las entidades y no particulariza en los distintos tipos de peligros a los que está expuesta cualquier empresa, situación que trae consigo que se evada en gran medida los riesgos estratégicos.

Con el objetivo de suplir las deficiencias del actual sistema de gestión de riesgos en Cuba a partir de un estudio teórico del tema se definen los elementos que esenciales que deben regir esta actividad en consonancia con los estándares internacionales y las características propias del sistema económico cubano. Todo ello con el apoyo de métodos teóricos como: análisis y síntesis, inducción y deducción, tránsito de lo abstracto a



lo concreto que de conjunto con el análisis documental como método empírico facilitaron la definición de los elementos que deben regir el diseño estructural de la gestión de riesgos por procesos en las empresas cubanas.

#### 4. Resultados

La necesidad de administrar los riesgos bajo un enfoque integral viene dada, por la existencia de riesgos altamente interdependientes, con impactos en áreas distintas al lugar donde se originaron. Si se concibe la empresa como sistema, puede entenderse con mayor facilidad que las afectaciones que se produzcan en uno de sus subsistemas tendrán efectos sobre el resto de los subsistemas empresariales (Blanco Campins, 2007).

Con el objetivo de esclarecer el enfoque que sustenta la investigación es necesario establecer las diferencias que existen entre la gestión de riesgos operacional y la gestión de riesgo por proceso.

El riesgo operacional es entendido por (Macías Villalba *et al.*, 2018) y (Estrada *et al.*, 2018) como fallas en los procesos, los controles, los sistemas, los recursos humanos, las demandas por malas prácticas, junto a otras fuentes externas como desastres naturales y eventos ajenos al control de la entidad.

En consecuencia, el riesgo operacional es aquel que se asocia a la probabilidad de fallos en los procesos internos y el enfoque que se aplica en la investigación de la gestión de riesgo por proceso se basa esencialmente en la identificación, eva-

luación y tratamiento de los riesgos a los que están expuestos los procesos de una organización y que al final día inciden directamente en la planeación estratégica.

Una de las grandes ventajas que ofrece este sistema de gestión por procesos, es que se puede implementar de manera gradual. Se puede empezar por determinados procesos o proyectos que sirvan de punto de partida para extenderlo a toda la organización. Con independencia del tipo de implementación que se lleve a cabo, para que la aplicación de este enfoque se realice de manera eficiente las empresas precisan de una hoja de ruta que les oriente a lo largo de este camino (9001, 2015). Por consiguiente, basados en la Norma ISO 9001 se definen los elementos que desde el punto de vista de la gestión por proceso deben formar parte del diseño estructural que debe seguir la gestión de riesgo por proceso en las organizaciones cubanas:

1. Identificar y secuenciar cada uno de los procesos: consiste en identificar los procesos más significativos que deben formar parte de la estructura de la empresa. El objetivo de esta etapa es identificar cada uno de los procesos, reflexionar sobre su nivel de repercusión y seleccionar aquellos que sean realmente significativos y aporten valor a la empresa. Una vez se han identificado aquellos procesos que añaden valor al producto o servicio, el siguiente paso será secuenciar los procesos, de tal forma que se pueda observar con claridad los elementos de entrada y salida de cada proceso y la

interacción entre ellos. La mejor manera de visualizar toda esta información es a través de una representación gráfica, un Mapa de procesos, a través del que se reflejan los procesos que constituyen el sistema de gestión y las interacciones existentes entre las actividades y procesos.

2. Describir y documentar los procesos: con el fin de comprender mejor los procesos, es preciso describirlos y documentar toda la información, detallando las actividades que lo conforman y sus características principales. De esta forma se facilita, además, su gestión y futura mejora. La información recogida se puede plasmar de manera escrita o gráfica, a través de diagramas de flujo, que permiten observar las relaciones existentes, y por medio de fichas de procesos, donde se detalla información necesaria para el control de los procesos.

3. Seguir y medir los procesos y los resultados obtenidos: Una vez descritos los procesos que se van a llevar a cabo

y determinados los indicadores de control, es necesario realizar un seguimiento y control continuo. A través del control y medición de los indicadores, es posible conocer los resultados obtenidos y verificar su eficacia y eficiencia.

4. Mejorar los procesos de manera continua: una vez comprobados los resultados, el personal encargado debe valorar, en base a la información obtenida, si se han alcanzado los resultados esperados y si es posible o no mejorar esos resultados. Siempre que los resultados obtenidos no sean los esperados, las entidades deberán esforzarse por diseñar y establecer las medidas oportunas para corregir el proceso y conseguir sus propósitos.

Para la realización de la gestión de riesgo por proceso se fusiona en una sola herramienta las técnicas de gestión de riesgo y por proceso, todo con enfoque integral que se alinea a la estrategia de la empresa (figura 1).

**Figura 1**

*Integración de la gestión de riesgos por proceso con la estrategia de la organización*



La identificación de los riesgos por procesos es el paso inicial para la evaluación de posibles vulnerabilidades. La reducción o eliminación de los riesgos, principalmente los de alta probabilidad de ocurrencia y de un mayor impacto, garantiza una seguridad razonable en la organización. Insertar dentro de la ficha de proceso los riesgos empresariales, es un punto importante para lograr una verdadera integración en la función de control. El poseer registro de los accidentes,

incidencia y riesgos o eventos casuales permiten su gestión y prevención. (Medina León *et al.*, 2019).

Para la definición del diseño estructural que debe seguir la gestión de riesgos por procesos en Cuba se considera en el estudio metodologías y procedimientos ya existentes en la literatura de carácter nacional que evidencian las brechas en el estudio del tema, tal y como muestra la tabla 3.

**Tabla 3**

*Resumen de investigaciones con relación a la gestión de riesgo empresariales de aplicación en Cuba*

Autor/Año	Título	Tipo de investigación	Criterio valorativo
(Blanco Campins, 2007)	Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas Borrosas	Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana	
(Machado Chaviano & Hernández Aro, 2008)	Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del Marketing en entidades turísticas cubanas	Artículo científico	Actualización con COSO IV Integración con la planeación estratégica
(Rodríguez Milián, 2008)	Propuesta y validación de procedimientos de gestión del riesgo de impago para Hoteles Sol Meliá Cuba	Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Matanzas.	Enfoque de proceso Identificar los riesgos por actividades de cada proceso
(Hernández Meléndrez, 2009)	Modelo sistémico de auditoría interna con enfoque de riesgo	Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Contables y Financieras. Universidad de Camagüey	Evaluar el riesgo Establecer prioridades al riesgo Cuantificar el riesgo mediante la lógica difusa
(González del Foyo <i>et al.</i> , 2011)	La cobertura de riesgos financieros en el marco de la globalización de los mercados financieros	Artículo científico	Diseño del Plan de prevención de riesgo por proceso integrado a la planeación estratégica.
(Rodríguez Milián, 2011)	Control Interno, COSO, ERM y la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba. Un caso práctico de aplicación en el MINTUR	Paper Conference	

Autor/Año	Título	Tipo de investigación	Criterio valorativo
(González del Foyo <i>et al.</i> , 2012)	Criterios para el establecimiento de un procedimiento para la gestión del riesgo cambiario en la empresa importadora de abastecimiento para el Petróleo (ABAPET)	Artículo científico	
(Ramos Crespo <i>et al.</i> , 2013)	Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial.	Artículo científico	
(Foyo Abreu, 2015)	Metodología para la gestión del Conocimiento en riesgos y seguros en la Actividad agropecuaria	Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Agrícolas. Universidad agraria de La Habana	Actualización con COSO IV Integración con la planeación estratégica
(Luna Castellanos & Ramos Dinza, 2019)	Propuesta de metodología para la Implementación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos.	XIV Congreso Internacional CUBAGUA 2019. X Seminario Internacional del Uso Integral del Agua	Enfoque de proceso Identificar los riesgos por actividades de cada proceso Evaluar el riesgo Establecer prioridades al riesgo
(Rodríguez Perea <i>et al.</i> , 2019)	Modelo para la gestión integral de riesgos en la base productiva agrícola cubana	Artículo científico	Cuantificar el riesgo mediante la lógica difusa Diseño del Plan de prevención de riesgo por proceso integrado a la planeación estratégica.
(Fonseca Hernández & De La Oliva De Con, 2020)	Metodología para la gestión del riesgo en proyectos de inversión de la industria cubana de níquel	Artículo científico	
(Rodríguez, 2020)	Integración de la planeación estratégica y la gestión de riesgo en la Oficina de Ventas de Cubana de Aviación S.A Varadero	Artículo científico	
(Rodríguez, 2021)	Riesgos que en el 2019 atentaron contra la no recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por Cuenta Propia en BANDEC Matanzas	Artículo científico	

Fuente: A partir de Rodríguez y Donoso (2022)

En este sentido para la gestión de riesgos por proceso integrado a la planeación estratégica se definen como elementos claves a considerar:

1. Actualizar la gestión de riesgos al enfoque COSO IV
2. Caracterizar la entidad, definir estrategia, equipo de trabajo y proceso de creación de valor.
3. Definir sistema de objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento en la organización.
4. Listar procesos estratégicos, operacionales y de apoyo alineados a la estrategia.
5. Definir proceso o grupo de procesos claves a mejorar en la entidad.
6. Identificar los riesgos asociados al proceso a mejorar.

7. Evaluar los riesgos del proceso
8. Establecer prioridad en los riesgos identificados, esto puede ser mediante la matriz de riesgo o la cuantificación de los riesgos.
9. Definir respuesta ante los riesgos.
10. Confeccionar plan de prevención de riesgos por proceso alineado con la estrategia.

Para la cuantificación de los riesgos se propone utilizar la metodología para el análisis de los riesgos empresariales por procesos y lógica difusa de Rodríguez y Donoso (2022) que contribuye al perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial y el tratamiento de la información incierta y subjetiva al proceso de evaluación de los riesgos.

Aplicar la gestión de riesgo por proceso supone despertar la concienciación del consejo de dirección y de la dirección ejecutiva, es decir, respaldar una cultura de colaboración entre quienes son responsables de gestionar el riesgo (COSO, 2018). En este sentido, debe quedar definido desde el inicio el cronograma de trabajo y los responsables del equipo.

Debe ser un grupo integrado por especialistas en gestión de riesgo, por personas con experiencia en la institución y conocimientos teóricos y prácticos de la actividad. Pueden ser apoyados por académicos y personal externo con investigaciones y experiencia en la rama. Se recomienda que los grupos de trabajo no superen los diez miembros. Cuando esto sucede, tienden a la descen-

tralización excesiva de funciones y los procesos se dilatan. Para las empresas pequeñas, el grupo no debe exceder los cinco miembros. y debe hacer partícipe al alto líder de la dirección de la institución (31000, 2009).

Basado en las invariantes definidas con anterioridad se puede definir el diseño estructural que debe seguir la gestión de riesgo por proceso en las organizaciones cubanas alineada al proceso de planificación estratégica mediante un modelo de gestión de riesgos por proceso, tal y como se muestra en la figura 2, desglosado en fases, etapas y pasos abordados a continuación.

### **Fase I. Planeación**

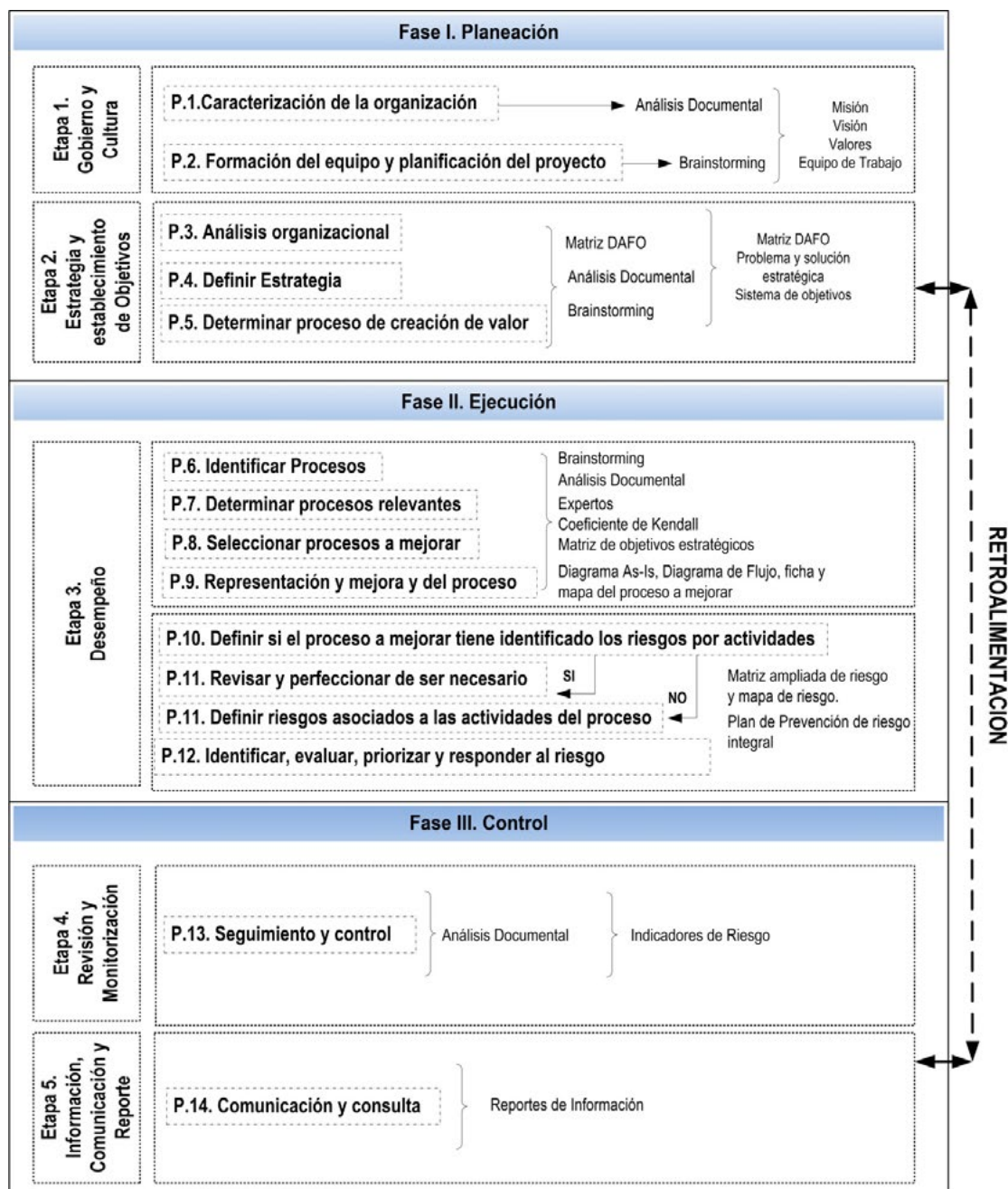
La primera fase del modelo se fundamenta en la administración estratégica y persigue como objetivo sentar las bases para la correcta aplicación del modelo. Para ello, se precisa en primer momento de un estudio de la entidad que aporte una idea clara de la situación de la empresa tanto interna como externa que permita fijar la estrategia a seguir por el colectivo de trabajo en la aplicación del modelo.

### **Etapas 1. Gobierno y Cultura**

La gobernanza marca el tono de la organización, reforzando la importancia y el establecimiento de responsabilidades para la gestión de riesgo. Por su parte, la cultura se relaciona con los valores éticos, los comportamientos y la comprensión del riesgo por parte de la entidad

Figura 2

Estructura del procedimiento para la gestión de riesgos por proceso en empresas cubanas



(COSO, 2017). Se trata en esencia, de crear una cultura y pensamiento en torno a la gestión de riesgo que involucre a todos los trabajadores y que parta del

compromiso de la máxima dirección con el proceso desarrollado.

**P.1. Caracterización de la organización.** Como primer paso se define ca-



racterizar la organización con el objetivo de establecer su contexto estratégico y organizacional mediante la visión interna, identificar la manera en que se toman las decisiones y cómo son ejecutadas. La caracterización de la empresa incluye un análisis de la misión y visión, así como de los valores compartidos; a partir de ello quedarán proyectados tres posibles escenarios a los que se enfrenta la institución con el cumplimiento o no de la misión (tabla 4).

Se debe considerar en el análisis de la misión los cinco factores planteados por James A.F (1996) para su correcta elabo-

ración: encargo social, ventajas competitivas o competencias distintivas, mercado objetivo o cliente, compromiso con el medio ambiente y posicionamiento estratégico. La misión debe iniciar con un verbo en infinitivo, no debe ser extensa y ni tener palabras rebuscadas, a modo de que sea entendida y asumida por todos los trabajadores.

Por otro lado, la visión debe estar enfocada en el futuro, con una perspectiva soñadora pero realista, que exprese hacia donde se quiere llegar. De no cumplir la misión y la visión con estos elementos se propone entonces su reelaboración.

**Tabla 4**

*Posibles escenarios del cumplimiento de la misión*

Escenario Favorable	Escenario Intermedio	Escenario No Favorable
Cumplimiento total de la misión	Cumplimiento parcial de la misión	No cumplimiento total de la misión

**P.2. Formación del equipo y planificación del proyecto.** Aplicar la gestión de riesgo por proceso supone despertar la concienciación del consejo de dirección y de la dirección ejecutiva, es decir, respaldar una cultura de colaboración entre quienes son responsables de gestionar el riesgo (COSO, 2018). En este sentido, debe quedar definido desde el inicio el cronograma de trabajo y los responsables del equipo.

Debe ser un grupo integrado por especialistas en gestión de riesgo, por personas con experiencia en la institución y conocimientos teóricos y prácticos de la actividad. Pueden ser apoyados por académicos y personal externo con investigaciones y experiencia en la rama. Se recomienda que los grupos de traba-

jo no superen los diez miembros. Cuando esto sucede, tienden a la descentralización excesiva de funciones y los procesos se dilatan. Para las empresas pequeñas, el grupo no debe exceder los cinco miembros. y debe hacer partícipe al alto líder de la dirección de la institución (31000, 2009).

A partir de este paso quedará conformado el grupo de especialistas a formar parte del proceso, que serán los encargados de guiar y establecer la estrategia seguir.

### ***Etapa 2. Estrategia y establecimiento de objetivos***

Comprender el contexto empresarial, las fortalezas y debilidades, así como la estrategia y los objetivos de la empresa



es la base para todas las actividades relacionadas con la gestión efectiva del riesgo. En esta etapa se establece el apetito de riesgo que debe ser alineado a la estratégica y objetivos de negocio, que permitirá posteriormente identificar, evaluar y responder al riesgo.

**P.3. Análisis organizacional.** El análisis organizacional abarca un diagnóstico interno y externo mediante el análisis de

los documentos y del empleo de la Matriz DAFO (tabla 5), en la cual se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la organización. Para su elaboración se propone el modelo definido por David (2013). Con el resultado de la matriz DAFO queda definido el problema estratégico y su respectiva solución.

**Tabla 5**  
*Matriz DAFO*

Matriz DAFO	Fortalezas	Debilidades
	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
Lista de Oportunidades	Estrategia resultante de la relación entre fortalezas internas con las oportunidades externas. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategia resultante de la relación entre debilidades internas con las oportunidades externas. Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
Lista de Amenazas	Estrategia resultante de la relación entre fortalezas internas con las amenazas externas. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategia resultante de la relación entre debilidades internas con las amenazas externas. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente. (David, 2013)

**P.4. Definir Estrategia.** Una vez llegado a este paso se está en condiciones mediante la utilización de la técnica de *Brainstorming* de definir el sistema de objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento. Este es un paso esencial en la propuesta dado a que la identificación y gestión de los riesgos se alinea con la planeación estratégica de la entidad, de ahí la importancia de definir primeramente los cuatro grupos de objetivos.

### Fase II. Implementación

Para la realización de esta fase se apoya en la metodología de gestión de riesgos por proceso y lógica difusa de Rodríguez y Donoso (2022) que permite perfeccionar el sistema de gestión empresarial, la toma de decisiones y el tratamiento de la información incierta y subjetiva al proceso de evaluación de los riesgos empresariales, a la vez que toma en cuenta dos objetivos primordiales en todo proceso de gestión de riesgo, iden-

tificar oportunamente el riesgo e implementar el plan de acciones para mitigarlo.

### **Fase III. Evaluación y Control**

#### **Etapa 4. Revisión y Monitorización**

En todo proceso de gestión de riesgos es de vital importancia el seguimiento, control, comunicación y consulta de los resultados obtenidos.

Se propone realizar un seguimiento periódico con el fin de determinar el nivel de avance y efectividad de los controles, para los que se toman en consideración el seguimiento a la identificación, evaluación y respuesta al riesgo, con el objetivo de comprobar su implementación. De conjunto se debe monitorear la ejecución de los controles para establecer posibles modificaciones en el perfil de riesgo y así mismo identificar oportunidades de mejora (Molina Munevar *et al.*, 2017)2017. Este monitoreo lo realiza el principal responsable del equipo de trabajo y en el instante en el que se identifiquen desviaciones deben ser notificados para tomar acciones en cuanto al perfil del riesgo.

El seguimiento y monitoreo sistemático de los riesgos conlleva a establecer políticas y procedimientos que tengan en cuenta:

- El análisis periódico del comportamiento de las actividades definidas.
- El análisis y ajuste de los límites de exposición y niveles de tolerancia de riesgos establecidos como los que puede soportar la institución financiera, en valores referenciados frente a parámetros financieros.

- La existencia de soportes documentales fiables de las operaciones.
- El acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- La rotación del personal en las tareas claves de cada proceso.
- El control de las tecnologías de información y comunicaciones.
- La existencia de un sistema de información, flujo informativo y canales de comunicación.
- La detección y comunicación de errores e irregularidades que escapan al control rutinario.

#### **Etapa 5. Información, Comunicación y Reporte**

**P.10. Comunicación y consulta.** La aplicación de la gestión del riesgo empresarial supone consultar a los responsables de la gestión del riesgo para determinar qué información se debe comunicar y reportar interna y externamente de cara a respaldar una correcta toma de decisiones (COSO, 2018). Se trata de un punto importante en la gestión de riesgo, no puede ser una comunicación unidireccional, tiene que ser una comunicación que fluya desde el personal encargado y en la gestión de riesgo hasta la máxima dirección, con el fin de tomar soluciones oportunas. Para ello tendrán que existir los canales adecuados para comunicar los hechos y los gerentes deben contribuir a una cultura positiva del riesgo a la hora de ser receptivos a la retroalimentación y se debe proporcionar información, asesoramiento y orientación

para la gestión de riesgo. En este paso se generan reportes de información sobre el comportamiento de los riesgos, su evaluación y respuesta.

## 5. Conclusiones

A partir de resultados precedentes que identifican las brechas en el sistema de gestión de riesgos empresariales en Cuba tanto desde la norma vigente como de investigaciones precedentes, el estudio realizado permitió desde un enfoque teórico definir las invariantes del diseño estructural de la gestión de riesgos por proceso actualizado a los estándares internacionales, teniendo como punto de partida el informe COSO IV:

La definición de las invariantes en la gestión de riesgos propició el diseño de un modelo de gestión de riesgos por proceso complementado por investigaciones precedentes que integra en una sola herramienta de trabajo la gestión de riesgos, por proceso y la planificación estratégica. En sentido general, se realizan aportes al diseño estructural para la gestión de riesgos empresariales en Cuba que hasta el momento presenta deficiencias desde el nivel legislativo.

Para futuras investigaciones se propone aplicar el procedimiento diseñado y continuar perfeccionando las técnicas de análisis para la gestión de riesgos empresariales con el objetivo de lograr incrementar la eficiencia en esta actividad en la economía nacional.

## 6. Referencias

- 9001, I. (2015). *Norma ISO 9001: La adopción de un enfoque basado en procesos. Clave en el camino hacia el éxito.*
- 31000, I. (2009). Norma ISO 31000 El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. 4.
- Alarcón Barrero, R., & Sánchez Vignau, B. S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159, 198-215. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842018000100013&nr=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013&nr=iso)
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos.*
- Barrios Hernández, K. d. C., Contre-ras Salinas, J. A., & Olivero Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Barzaga Sablón, O. S., Nevárez Barberán, J. V., Hidalgo Ávila, A. A., & Looz Velez, D. I. (2018). Valoraciones entorno al riesgo financiero en las medianas empresas de la Provincia de Manabí. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 83-94.
- Blanco Campins, B. E. (2007). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borro-*

- sas [Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad De La Habana]. La Habana.
- CGR. (2011). *Resolución No.60. Normas del Sistema de Control Interno*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba. Contraloría General de la República de Cuba
- Chan Magaña, M. R., Gameros Cámara, F. J., & Balam Mena, J. F. (2015). Análisis de riesgo en las empresas del sector turístico de la zona sur del estado de Yucatán. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(2).
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance*.
- COSO. (2018). *Gestión del Riesgo Empresarial. Aplicar la gestión del riesgo empresarial a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. Decimocuarta Edición. México, Pearson.
- Estrada, I., Andrade Martínez, A., & Espín Oleas, M. (2018). Riesgo operacional: Control y mitigación en pérdidas financieras de cooperativas segmento 4. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Fonseca Hernández, A. A., & De La Oliva De Con, F. (2020). Metodología para la gestión del riesgo en proyectos de inversión de la industria cubana de níquel. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 4(1), 87-98.
- Foyo Abreu, M. (2015). *Metodología para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Agrícolas, Universidad Agraria de La Habana]. Ciudad de La Habana.
- Gaultier-Gaillard, S., & Louisot, J.-P. (2019). *Gerenciar los riesgos en la empresa*.
- González del Foyo, M. E., Expósito Martínez, D., Rodríguez Rodríguez, S., & Soulayr Villalón, M. (2011). La cobertura de riesgos financieros en el marco de la globalización de los mercados financieros. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Número Especial.
- González del Foyo, M. E., Romero Rodríguez, E. A., & Anicet Tounde, A. A. (2012). Criterios para el establecimiento de un procedimiento para la gestión del riesgo cambiario en la empresa importadora de abastecimiento para el petróleo (ABAPET). *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, III, 3-17.
- Hernández Meléndrez, E. (2009). *Modelo sistémico de auditoría interna con enfoque de riesgo* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Universidad de Camagüey]. Sancti Spiritus.
- ISO, N. (2000). *Norma ISO 9000: Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*.
- James A.F, S. (1996). *Adinistración de empresas* (Vol. Sexta Edición).
- Luhmann, N. (1996). *La ciencia de la sociedad*.

- Luna Castellanos, M. E., & Ramos Dinza, D. (2019). *Propuesta de metodología para la Implementación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos*. XIV Congreso Internacional CUBAGUA 2019, X Seminario Internacional del Uso Integral del Agua.
- Machado Chaviano, E. L., & Hernández Aro, Y. (2008). Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas. *Gestión Turística*(10), 41-58.
- Macías Villalba, A., Parra Hormiga, S. A., & Carvajal Herrera, L. H. (2018). Modelo LDA para medición avanzada de riesgo operacional. *Innovar*, vol. 28(núm. 68), pp. 9-27. <https://doi.org/DOI:10.15446/innovar.v28n68.70335>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1).
- Mantilla, K. G., Contreras, K. M., & Floril, P. P. (2016). *Gestión de riesgo empresarial Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso*.
- Marino Rodríguez, J. M., Frías, S., Lorena Souquet, G., & Marino Rodríguez, R. L. (2002). Administración de Riesgos Financieros: Un requisito necesario en la actualidad para ser competitivo. *Nueva Serie*, 2(1), 87-97.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Salas Álvarez, W., Medina Nogueira, D., Hernández Reyes, H. R., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., & El Asafiri Ojeda, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Editorial Universidad UNIÁNDES.
- Mohamed, S. A., T. & Tam, W. (2009). National culture and safe work behaviour of construction workers in Pakistan. *Safety Science*, 41(1), 29-35.
- Molina Munevar, J. A., Manrique Suarez, D. E., & Manosalva Martinez, M. P. (2017). *El riesgo operativo y su influencia en las pequeñas y medianas empresas* [Universidad Católica de Colombia].
- Negro Álvarez, J. M., Miralles López, J. C., Jiménez Molinac, J. L., & Guerrero Fernández, M. (2001). Gestión por procesos en Alergología. *Alergol Inmunol Clin*, 16, 356-360.
- Pepper Bergholz, S. (2011). Definición de Gestión por Procesos. *Medwave*, XI, 3(5).
- Ponjuán Dante, G. (2006). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*.
- Ramos Crespo, M. E., Figueroa Sierra, N., Garrido Cervera, M., & Sotolongo García, R. (2013). Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial. *Revista Avances*, 15(1), 31-41.
- Rey Peteiro, D. (2012). *Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I)*.
- Rodríguez, L. M. (2020). Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando

- Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 4(4), 77-95. [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/07\\_V4N42020\\_LRF](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/07_V4N42020_LRF)
- Rodríguez, L. M. (2021). Riesgos que en el 2019 atentaron contra la no recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por Cuenta Propia en BANDEC Matanzas. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 5(1), 60-71. [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/06\\_V5N12021\\_LMRF](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/06_V5N12021_LMRF)
- Rodríguez, L. M. (2022). Desarrollo histórico de la gestión de riesgos empresariales en el marco del control interno y la contabilidad en Cuba: Antes y después de la Resolución 60 de 2011 [ARTÍCULOS DOCTRINALES]. *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 19(1), 103-122. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26784/issn.1886-1881.19.1.7290>
- Rodríguez, L. M., & Donoso, A. (2022). Propuesta teórica de una metodología para el análisis de los riesgos empresariales por procesos y lógica difusa en el sector turístico cubano. *Contaduría y Administración*, 67(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3474>
- Rodríguez Milián, G. D. J. (2008). *Propuesta y validación de procedimientos de gestión del riesgo de impago para Hoteles Sol Meliá Cuba*. [Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas].
- Rodríguez Milián, G. D. J. (2011). *Control Interno, COSO, ERM y la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba. Un caso práctico de aplicación en el MINTUR VII Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas*, Palacio de las Conversiones, La Habana, Cuba.
- Rodríguez Perea, O., Pérez García, W., & Salomón Llanes, J. (2019). Modelo para la gestión integral de riesgos en la base productiva agrícola cubana. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612019000300012&lng=es&tng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000300012&lng=es&tng=es).
- Soler González, R., Varela Lorenzo, P., Oñate Andino, A., & Naranjo Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI(330), 81-88.