

## **GESTIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES DE LA UEB MAQUIMOTOR-ORIENTE**

### **BUSINESS RISK MANAGEMENT OF THE UEB MAQUIMOTOR-ORIENTE**

Diliana Leyva Cisnero. [dlcisneros@ismm.edu.cu](mailto:dlcisneros@ismm.edu.cu). Universidad de Moa, Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9985-3606>

Yuneysy Bell Batista. [ybell@ismm.edu.cu](mailto:ybell@ismm.edu.cu). Universidad de Moa, Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2803-9316>

Yanisleidis Palencia Reyes. [ypalencia@ismm.edu.cu](mailto:ypalencia@ismm.edu.cu). Universidad de Moa, Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2630-2887>

Jennifer Azahares Caballero. [jenniazhm@gmail.com](mailto:jenniazhm@gmail.com). Universidad de Moa, Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7076-5841>

**Fecha de recepción: 25 de febrero de 2024**

**Fecha de aceptación: 10 de mayo de 2024**

### **RESUMEN**

La gestión y prevención de riesgos como componente fundamental del Sistema de Control Interno, en su concepción para la UEB MAQUIMOTOR Oriente, no ha sido posible, producto de dificultades derivadas de cambios estructurales, que provocan variación en los riesgos, modificaciones en métodos y procedimientos de aspectos técnicos. Es por ello, que en el presente estudio se realizó la gestión de los riesgos empresariales de la UEB MAQUIMOTOR-Oriente, para identificar, clasificar y evaluar los riesgos empresariales de la entidad en correspondencia con los cambios ocurridos en su ambiente interno y externo. Se emplearon los métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis, hipotético-deductivo y como técnicas de investigación: la observación, revisión de documentos y entrevistas no estructuradas. Ello permitió aplicar medidas preventivas, correctivas y con efectividad para mitigar los riesgos identificados por lo que se establece una base sólida para el diseño e implementación de estrategias de control interno más eficientes, facilita la toma de decisiones informadas en relación con la gestión de los riesgos y se establece una base sólida para el diseño e implementación de estrategias de control interno más eficientes.

**Palabras clave:** riesgos empresariales; control interno; prevención de riesgos

## **ABSTRACT**

Risk management and prevention, as a fundamental component of the Internal Control System, in its conception for the UEB MAQUIMOTOR-East, has not been possible, due to difficulties derived from structural changes, which cause variation in risks, modifying procedures and methods of technical aspects. For this reason, in the present study the business management risks at UEB MAQUIMOTOR-Oriente was carried out in order to identify, classify and evaluate the business risks at the entity in correspondence with the changes occurred in its internal and external environment. The following methods were used: historical-logical, analysis-synthesis, hypothetical-deductive and as research techniques: observation, review of documents and unstructured interviews. This allowed applying preventive, corrective and effective measures in order to mitigate the identified risks, thus establishing a solid basis for the design and implementation of more efficient internal control strategies, facilitating informed decision making related to risk management and establishing a solid basis for the design and implementation of more efficient internal control strategies.

**KEYWORDS:** enterprise risk; internal control; risk prevention

## **INTRODUCCIÓN**

La Gestión de Riesgos Empresariales, conocida internacionalmente como Enterprise Risk Management (ERM, por sus siglas en inglés), se difunde a nivel mundial y constituye una propuesta disciplinada y estructurada que alinea las estrategias, los procesos, las personas, las tecnologías y los conocimientos con el propósito de evaluar y administrar los riesgos que las empresas enfrentan. Es un proceso que cambia la forma en que una organización percibe y maneja los riesgos ya que proporciona una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos (Auditores Consultores Limitada [KPMG], 2006).

En la práctica no es posible eliminar la duda de que ocurra o no un evento dado antes de tomar una decisión. No obstante, el éxito empresarial está condicionado a que logre modificar las opciones iniciales, tratando de hacerlas con menos riesgo y más rentables, al significar la relación matemática rentabilidad-riesgo aceptable.

En un mundo caracterizado por la información imperfecta, así como, una continua evolución del entorno, el riesgo se ha convertido en uno de los factores claves a tener en cuenta por la empresa en el desarrollo de su actividad (Administración de riesgo empresarial-EcuRed, s.f., p. 1).

Lo novedoso de la Gestión de Riesgos es que, como su nombre lo indica, se encarga de gestionar riesgos, teniendo en cuenta para ello la relación costo beneficio, donde nunca los costos de controlar pueden exceder los beneficios que se esperan de la acción de control. En este nuevo enfoque se consideran riesgos todos aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad (Rivero, 2011).

Actualmente en Cuba existe un cuerpo legal que establece la obligatoriedad, para todas las organizaciones, de diseñar e implantar su Sistema de Control Interno, el cual posee un componente denominado Gestión y Prevención de Riesgos, ello se encuentra regido por la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.

En este sentido, el componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos y metas. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades, operaciones y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse (Contraloría General de la República de Cuba, 2011, p. 6).

Cada empresa del país asume tal directiva y trabaja sobre la base de su implementación y con ello lograr su perfeccionamiento. Tal es el caso de la Empresa MAQUIMOTOR-Oriente y en particular de la UEB MAQUIMOTOR-Oriente perteneciente a la empresa mencionada.

Pues, se debe destacar que el Sistema de Control Interno a implantar por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades cubanas, en su componente denominado Gestión y Prevención de Riesgos, establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan dichas entidades

para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos y evaluadas las principales vulnerabilidades, las entidades pueden determinar los objetivos de control y conformar el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

En esta dirección, hay que destacar que la Gestión y Prevención de los Riesgos Empresariales es un proceso continuo, una actividad básica de la Organización; que debe estar orientada al futuro, permitir a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar su impacto.

En este contexto, se evidencia que la UEB MAQUIMOTOR-Oriente no puede realizar una eficiente Gestión y Control de los Riesgos Empresariales que posee. Pues, existen dificultades emanadas de cambios estructurales recientes, así como de modificaciones en métodos y procedimientos de aspectos técnicos, que implican modificaciones en su Plan de Prevención de Riesgos.

El objetivo de la presente investigación, es realizar la gestión de los riesgos empresariales de la UEB MAQUIMOTOR-Oriente, a partir de una metodología para identificar, clasificar y evaluar los riesgos empresariales de la entidad que se encuentre en correspondencia con los cambios ocurridos en su ambiente interno y externo.

En la presente investigación se empleó la Metodología propuesta para la gestión y prevención de riesgos en las cooperativas: un instrumento de trabajo para su eliminación o reducción. (De Jesús et al., 2015). Se adaptó el procedimiento general de acuerdo con las características de la entidad objeto de la investigación.

De igual forma, la metodología propuesta para la Metodología para la gestión y prevención de riesgos en una Cooperativa de Producción Agropecuaria tiene como referencias fundamentales las ideas de COSO y las investigaciones del Marco Integrado, además se toma en consideración la Resolución 60/11 sobre Control Interno en las empresas cubanas (Garrido et al., 2022).

Se debe destacar que la metodología, está en consonancia con los principios que regula la Resolución 60/11 de la contraloría General de la República, sobre el Control Interno en las empresas cubanas.

A continuación, se expone las fases y pasos que establece la metodología escogida para desarrollar la gestión y prevención de los riesgos empresariales de la UEB MAQUIMOTOR-Oriente. Para el desarrollo del mismo se utilizaron métodos de orden teórico y empírico. Entre ellos:

Histórico-Lógico: análisis y evolución del objeto de estudio, donde se analizaron diferentes metodologías y se escogió la que se iba a aplicar en la investigación.

Análisis - Síntesis: para la obtención de información a partir de la revisión bibliográfica.

Hipotético-Deductivo: para pronosticar resultados.

La observación: para caracterizar el problema y la obtención de la información relacionada con los riesgos de la UEB.

Revisión de documento: revisión de la documentación necesaria para la obtención de información relacionada con la gestión y el control de los riesgos empresariales de la UEB.

Entrevistas no estructuradas: a directivos, para verificar y conocer información relacionada con el objeto de estudio y el campo de acción.

## **FASES Y PASOS DE LA METODOLOGÍA**

La metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos organizacionales, se encuentra dividida en tres fases. Estas pueden ser representadas, de forma general, como muestra la figura siguiente:

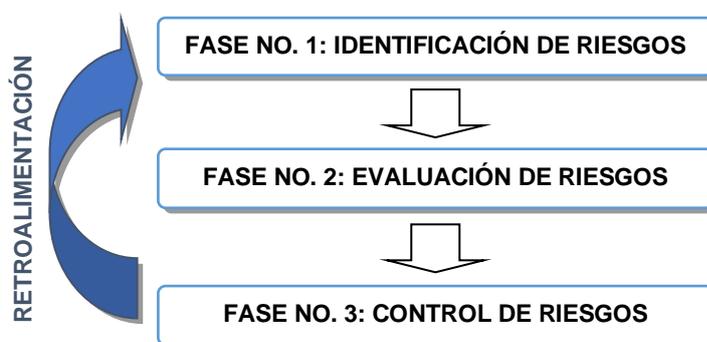


Fig.1: Fases de la metodología para la gestión y prevención de riesgos en los procesos organizacionales

### **Fase 1: Identificación del Riesgo**

Se realiza la identificación y análisis de todos los eventos internos y externos que puedan afectar al desempeño de los procesos de la organización.

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales.
2. Determinar las fuentes de riesgos (externas e internas).
3. Aplicar instrumentos para la identificación de todos los riesgos existentes en los procesos que afectan los objetivos generales o específicos de la organización.
4. Depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que no sea innecesariamente excesivo.
5. División de los riesgos puros para su análisis.
6. Clasificación de los riesgos de acuerdo con el indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la entidad.

### **Fase 2: Evaluación de Riesgos**

Comprende la evaluación a través del método cualitativo de los riesgos identificados, la determinación de la importancia y el nivel de prioridad de los mismos, dentro de la estructura analizada.

### **Fase 3: Control de Riesgos**

Se determina el tratamiento dado a los riesgos identificados y evaluados, con el propósito de dictar alternativas de solución y medidas de control.

## **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES DE LA UEB MAQUIMOTOR-ORIENTE**

### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO**

Paso 1: Identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales

Todas las áreas están expuestas a riesgos potenciales. De esta forma, cada área identificada coincide inevitablemente con las áreas funcionales representadas en el organigrama de la Unidad Empresarial de Base.

Paso 2: Determinar las fuentes de riesgos (externas e internas) por nivel de organización.

### EXTERNAS

- ✓ Las nuevas normas y reglamentos en ocasiones obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.
- ✓ Los organismos rectores pueden variar las normas de consumo de las unidades, los reglamentos de pago, reglamentos de estimulación, reglamentos del control y fiscalización del transporte y los recursos materiales y energéticos.
- ✓ El recrudescimiento de la situación del precio de los combustibles y las piezas de repuesto en el mercado internacional permiten que el parque automotor se deteriore de forma progresiva y se afecten en todo el país los servicios de transportación en la búsqueda de materias primas fundamentales para el cumplimiento de los planes.
- ✓ Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información y resulta necesario el desarrollo de planes de emergencia.
- ✓ Afectación del suministro de materias primas y materiales por falta de almacenamiento, así como la energía eléctrica en los hornos de fundición lo que impide el desarrollo de las operaciones de la UEB, existe la probabilidad de pérdida o rotura de algunos activos fijos de gran importancia para el proceso de producción de la entidad lo que contribuye de forma grave en sus planes económicos.
- ✓ Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, reparaciones capitales, inversiones y desarrollo, esto es afectado al variar el presupuesto de gasto e ingresos.
- ✓ Los avances tecnológicos pueden provocar obsolescencia, influir en la naturaleza, en la evolución y desarrollo de los trabajos de investigación y provocar cambios respecto a los suministros.
- ✓ Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.

- ✓ La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.

### INTERNAS

- ✓ El control interno tiene dentro de sus objetivos principales la salvaguarda de los activos y recursos de la organización. Se fundamenta la necesidad de valorar los riesgos expuestos, al no contemplar esta actividad como crítica dentro del proceso en la empresa la ausencia de actividades de control equivale a que ocurran eventos que de ser identificadas previamente sus fuentes o causas y de implantarse las normas se verían neutralizadas.
- ✓ Los cambios de los ingresos por estimulación y pagos por resultados influyen considerablemente en la motivación de los trabajadores, así como las condiciones laborales, pues su esfuerzo y resultado del trabajo son reconocidos.
- ✓ La calidad de las materias primas y materiales, afectada por medidas que no se toman ante la fabricación de los productos o piezas de fácil elaboración conlleva al descontento entre los clientes, estas insatisfacciones han sido detectadas en las diferentes auditorías realizadas a la empresa y a partir de las encuestas llevadas a cabo cada mes.
- ✓ El desconocimiento de las normativas de riesgos que pueden incidir en la UEB no se identifica con facilidad debido a que un porcentaje elevado de la fuerza laboral pertenece a niveles que no superan la enseñanza media, es evidente que la capacidad para el manejo de conceptos complicados como los de la administración de riesgos no sean fáciles de comprender sin un esfuerzo de la dirección de la entidad por la capacitación continua de estos trabajadores.
- ✓ Los conocimientos adquiridos, ya sea por la práctica diaria o por la capacitación propiciada por la empresa conllevan a un mejor funcionamiento y cuidado de los recursos materiales de la entidad.

Paso 3: Aplicar instrumentos para la identificación de todos los riesgos existentes en los procesos que afectan los objetivos generales o específicos de la organización.

La identificación de los riesgos generales que afectan a los objetivos estratégicos se hace a nivel de organización. Para ello, se aplicaron entrevistas no estructuradas, la observación y la revisión documental. Los documentos analizados fueron:

- ✓ Flujograma de funciones y actividades de las áreas
- ✓ Controles internos y externos realizados
- ✓ Actas del comité de control
- ✓ Manuales de Operación: Se obtuvo información acerca de los diferentes servicios prestados por la UEB, así como de los procedimientos utilizados en la misma.
- ✓ Manuales de Seguridad: Entre estos manuales uno de los más utilizados fueron los relacionados con la Resolución 60 y los planes de contingencia del Departamento de Protección Física de la entidad, así como los procedimientos establecidos por la empresa para las normas de consumos en la prestación de cualquier servicio de fabricación o reparación.

Paso 4: Depurar e integrar el inventario de riesgos para evitar repeticiones y que no sea innecesariamente excesivo. Se procede a depurar los riesgos de acuerdo con los eventos establecidos en la metodología. A continuación, se presenta el inventario de los mismos:

1. Pérdida de recursos
2. Pérdidas o deterioros de medios de rotación, de AFT y de útiles y herramientas
3. Daños o pérdida de activos e instalaciones
4. Afectaciones a las personas
5. Paralización de la producción
6. Insatisfacción de clientes
7. Pérdida de utilidades
8. Incumplimiento o violación del reglamento interno
9. Incumplimiento o violación del plan de seguridad informática
10. Controles internos y externos calificados de deficientes
11. Pérdida de Clientes Potenciales
12. Incumplimiento de los planes y compromisos pactados con los clientes

13. Afectaciones en la distribución de los recursos
14. Afectaciones a los trabajadores
15. Afectaciones a la Producción
16. Afectaciones a la eficiencia productiva
17. Crisis económica-financiera de la UEB y de la empresa

#### Paso 5: División de los riesgos puros para su análisis

De acuerdo con la división de los riesgos se observa que en cuanto a su fuente (ver Gráfico 1), el mayor peso recae en los riesgos que provienen de causas internas; estas representan el 70% del total de riesgos. Esto significa que el nivel de riesgo existente en la empresa depende mayoritariamente de la gestión propia que esta pueda realizar de los mismos. Por tanto, debe eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos, 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 hechos delictivos.



**Gráfico 1: Clasificación de los riesgos de acuerdo con su fuente**  
(Fuente. Elaboración propia)

Por su parte, en relación con su naturaleza (ver Gráfico 2), los riesgos inherentes representan el 53% del total y los incorporados el 47%.



**Gráfico 2: Clasificación de los riesgos de acuerdo con su naturaleza** (Fuente. *Elaboración propia*)

De igual modo y en relación con el grupo en que se dividieron, ver Gráfico 3, el por ciento de mayor incidencia los constituyen los riesgos consecuenciales (59%), seguido de los riesgos nacidos de actos criminales con un (23%), los riesgos personales con un 12% y un 6% los riesgos por danos a las propiedades físicas.



**Gráfico 3: Clasificación de los riesgos de acuerdo con su grupo** (Fuente. *Elaboración propia*)

Paso 6: Clasificación de los riesgos de acuerdo con el indicador que afectan en la estructura económica y financiera de la entidad.

Para determinar la afectación de los objetivos de la entidad se analizan los indicadores que se deben de cumplir, estos son los que exigen las normas, los

planes de negocio o presupuestos de gastos de la entidad aprobados por los organismos superiores y las guías de evaluación admitidas por la dirección como estrategia de la misma. A continuación, se muestran los diferentes indicadores y los resultados de la afectación de los riesgos.



**Gráfico 4: Indicadores que afectan los riesgos**  
(Fuente. Elaboración propia)

En el gráfico anterior, se aprecia que los riesgos que afectan directamente la eficiencia económica de la entidad, representan el 44% del total de riesgos identificados. Lo cual es un elemento a tener en cuenta para la atención diferenciada de los mismos. No obstante, se debe destacar que todos los riesgos afectan de una forma u otra la eficiencia económica de la entidad, pero los que impactan directamente en el indicador, resultan los de mayor interés para la empresa.

## **FASE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

De acuerdo con la metodología, la segunda fase comprende la evaluación a través del método cualitativo de los riesgos identificados, la determinación de la importancia y el nivel de prioridad de los mismos, dentro de la estructura analizada. A continuación, se exponen los pasos que propone.

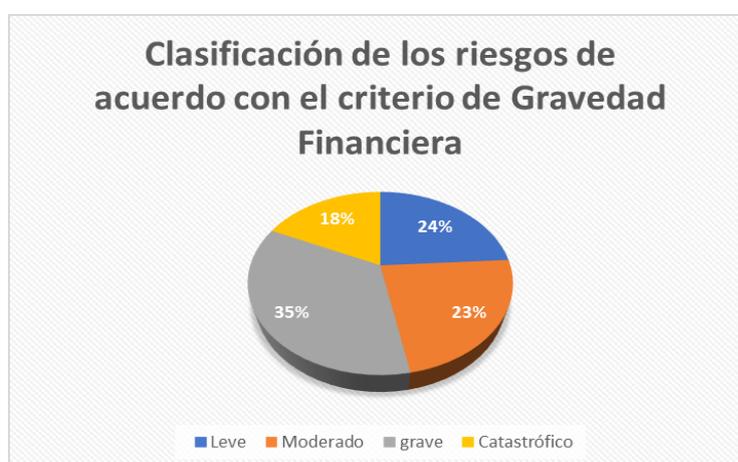
Paso 1: Determinar la frecuencia e impacto sobre bases estadísticas y en su ausencia aplicación de otros instrumentos.

Se utilizó el Método del criterio de frecuencia de Prouty para clasificar los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. A continuación, se presenta el gráfico que resume dicho criterio.



**Gráfico 5: Clasificación de los riesgos de acuerdo con criterio de frecuencia de pérdida**

En el gráfico anterior, se aprecia el resultado de la clasificación de los riesgos de acuerdo con el criterio de frecuencia. En el mismo se observa que el mayor peso recae en los riesgos moderados; estas representan el 53% del total. No obstante, es válido mencionar que, dentro la clasificación de estos riesgos, los pocos frecuentes por lo general resultan ser los de mayor importancia. Ello se debe a que, aunque el evento no sucede o puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales, los efectos pudieran ser masivos, con daños severos y afectan las utilidades y expone en peligro la entidad. Por otro lado, se realizó el análisis de los riesgos según el impacto financiero que tienen sobre la entidad. Para ello se utilizó el Método del criterio de gravedad o financiero. Los resultados de esta clasificación, se resumen en el gráfico 6, presentado a continuación:

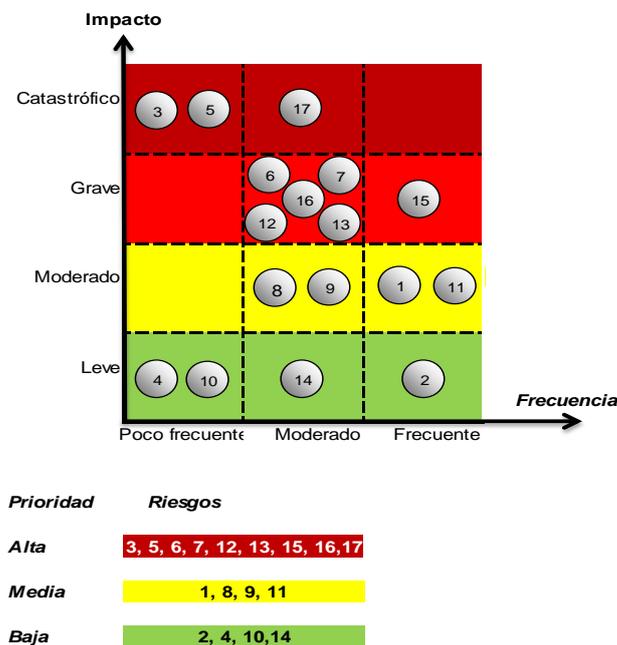


**Gráfico 6: Clasificación de los riesgos de acuerdo con el criterio de Gravedad Financiera**

Los resultados obtenidos con respecto al criterio de gravedad, muestran que los riesgos de mayor impacto son los graves (35% del total), seguidos de los moderados y los leves (con un 23% y 24% respectivamente). Por último, se encuentran los catastróficos con un 18%. No obstante, los de mayor importancia, resultan ser los clasificados como catastróficos y graves (los cuales representan el 53% de los impactos). En este sentido, los directivos de la entidad deben de procurar el seguimiento de los mismos, porque de manifestarse pueden ocasionar daños severos.

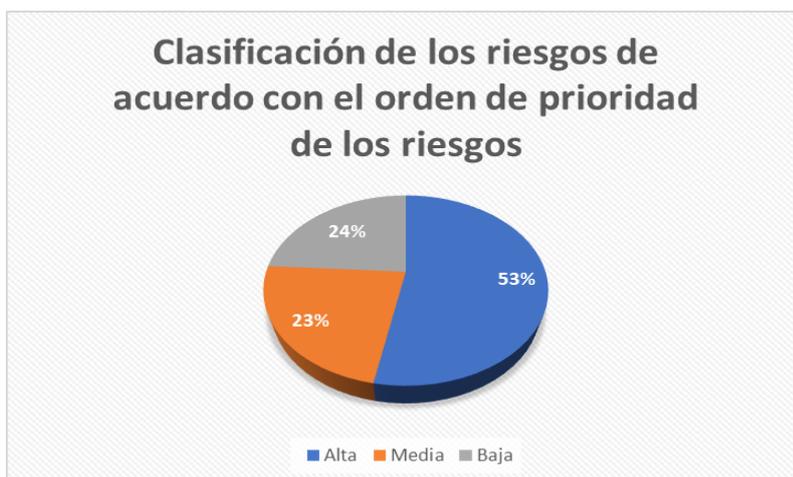
**Paso 2: Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos**

La prioridad de atención de los riesgos, se realizó a través de la aplicación de la técnica Mapa de Riesgos como se muestra en la figura 2. Se puede observar que los riesgos de mayor prioridad están ubicados en la parte superior del mapa, los de mediana prioridad en la parte media y los bajos en la parte más baja. El resumen de este mapa se presenta a continuación:



**Fig.2: Mapa de Riesgos**

El orden de prioridad para los riesgos evaluados se puede visualizar en el gráfico 7. En este caso los riesgos de prioridad alta representan un 53%. Los de prioridad media y los de prioridad baja, presentan una representación similar.



**Gráfico 7: Clasificación de los riesgos de acuerdo con el orden de prioridad de los riesgos**

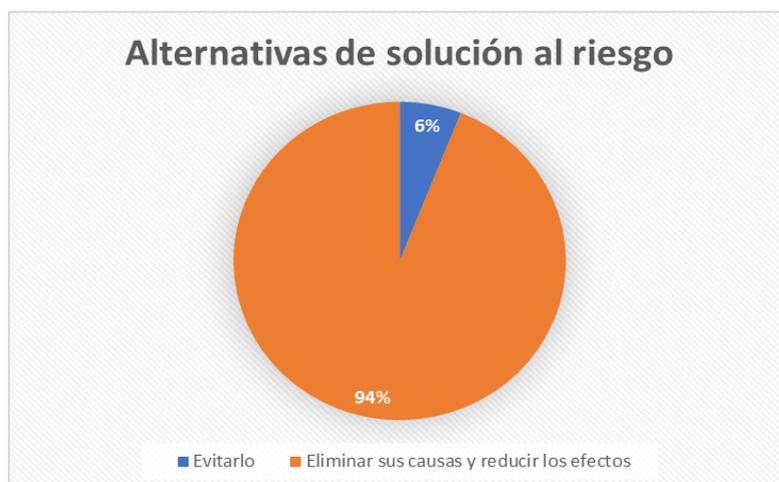
### **FASE 3: CONTROL DE RIESGOS**

Se determina el tratamiento a los riesgos identificados y evaluados anteriormente, con el propósito de dictar alternativas de solución y medidas de control.

#### **Paso 1: Asumir la alternativa de solución adecuada para cada tipo de riesgo**

Para el control de los riesgos se procede a determinar la alternativa de solución adecuada. Este proceso permitirá establecer el plan de Prevención de Riesgos a la vez que constituye una estrategia para el control de los eventos.

Las alternativas de solución a establecer, se distribuyeron como se muestran en el gráfico 8, presentado a continuación:

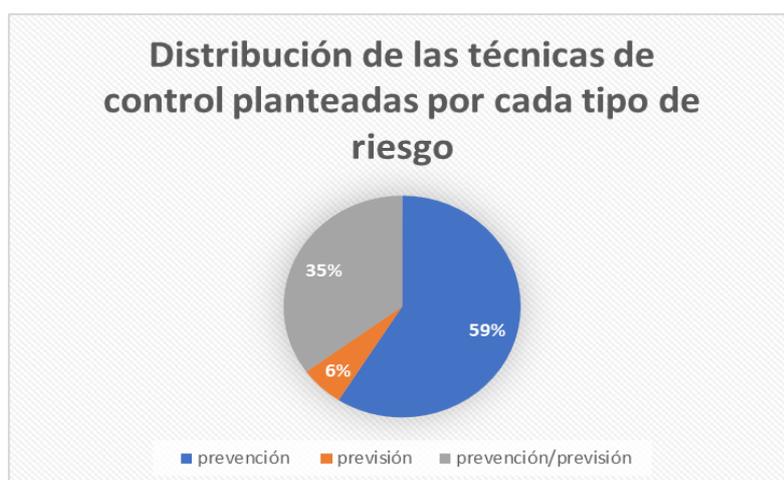


**Gráfico 8: Alternativas de solución al riesgo**

En el gráfico 8, se aprecia que, dentro de las alternativas de solución, el 94% requiere de medidas para eliminar las causas y reducir sus efectos. Esto permite inferir que la correcta gestión de los riesgos, por parte de la entidad, garantizará reducir el impacto negativo de los mismos y, por lo tanto, mantenerse competitiva ante los cambios ocurridos en su estructura organizativa y su entorno.

### **Paso 2: Elaboración del Plan de Medidas de Control**

Se procede a la confección del plan de medidas de control. Se debe observar que el gráfico 9, presenta la clasificación del tipo de medida, por cada medida de control propuesta. En este sentido, se puede constatar que las medidas de control Organizativas, tienen el mayor peso dentro de incidencia en el logro de la gestión adecuada de los riesgos identificados. Ello corrobora los resultados presentados anteriormente. Al determinar las técnicas de control adecuadas para cada tipo de riesgo, se obtiene la distribución siguiente:



**Gráfico 9: Técnica de control**

La técnica más utilizada para el control de los riesgos, la constituye la prevención con un 59%, seguida por la prevención/previsión (35%).

### **CONCLUSIONES**

Al identificar, clasificar y evaluar los riesgos empresariales en la UEB MAQUIMOTOR-Oriente, se obtuvieron resultados significativos. Se pudo tener una visión clara de los riesgos a los que la entidad se enfrenta, tanto internos como externos, y se logró una mejor comprensión de su impacto

potencial en las operaciones. Esto permitió tomar medidas preventivas y correctivas más efectivas para mitigar los riesgos identificados. Además, se facilitó la toma de decisiones informadas en relación con la gestión de los riesgos y se estableció una base sólida para el diseño e implementación de estrategias de control interno más eficientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administración de riesgo empresarial-EcuRed. (s.f.). En *Ecured*. Recuperado el 14 de diciembre de 2023, de [https://www.ecured.cu/Administración\\_de\\_riesgo\\_empresarial](https://www.ecured.cu/Administración_de_riesgo_empresarial)

Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Normas Del Sistema De Control Interno* (Resolución No. 60/11). La Habana. Recuperado de <https://instituciones.sld.cu/dnspminsap/files/2013/08/Res.-60-11-Sobre-las-Normas-del-Sistema-de-Control-Interno.pdf>

de Jesús Ribet-Cuadot, M., Sierra, N. F., Ribet, Y. H., & Acosta, A. A. (2015). La gestión y prevención de riesgos en las cooperativas: un instrumento de trabajo para su eliminación o reducción. *Cooperativismo y desarrollo*, 3(1), 1-12. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/90>

Garrido Cervera, M., Poo Sobrino, Z., Figueroa Sierra, N., & Ribet Cuadot, M. D. J. (2022). Metodología para la gestión y prevención de riesgos en una Cooperativa de Producción Agropecuaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(1), 24-43. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2022000100024](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000100024)

KPMG. (2006). *Entendiendo la administración de riesgo empresarial: Un modelo emergente para generar valor al accionista*. Suiza: KPMG Auditores Consultores Ltda. Recuperado de <https://www.riesgooperacional.com/docs/19%20ERM%20Paper.pdf>

Rivero Bolaños, A. (2011). El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60? *Cofin Habana*, 5(2). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1605/1413>