

La gestión de riesgos en los servicios de apoyo de la Universidad de La Habana

Risk management of support services in the University of Havana

Ariamna Rivero Bolaños

Facultad de Contabilidad y Finanzas,
Universidad de La Habana, Cuba.
ariamna@fcf.uh.cu

RESUMEN

La ocurrencia de hechos delictivos, fraudes e ilegalidades puede estar determinada por la no detección de riesgos en las entidades. Es por ello, que la gestión de riesgos constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones y puede conllevar el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales. No obstante, la insuficiente gestión de riesgos del Sistema de Control Interno actual, en los servicios de apoyo a la educación superior cubana, impacta, negativamente, en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos, así como en la calidad y la mejora continua de sus procesos. Por ello, se estudiaron tres áreas de apoyo pertenecientes a la Unidad Presupuestada de Aseguramiento de la Universidad de La Habana para determinar las deficiencias en este sentido. Luego de este análisis se propuso un manual para la gestión de riesgos.

PALABRAS CLAVE: control interno, sistemas de control interno, riesgos.

ABSTRACT

The incidence of criminal events, frauds, and unlawful acts can be determined by the non-detection of risks that can undermine institutions. That is why risk management is an essential tool for decision making, and it may lead to the accomplishment of institutional goals and tasks. However, the risk management deficiencies of the present Internal Control System in services supporting Cuban higher education, negatively impacts the fulfillment of its strategic and operative objectives, as well as the quality and continuous improvement of its processes. Hence, three University of Havana negotiated and budgeted areas of support were surveyed, in order to determine their deficiencies. A risk management instructions manual was suggested later.

KEYWORDS: internal control, internal control system, risk.

RECIBIDO: 4/5/2013
ACEPTADO: 18/9/2013
CLASIFICACIÓN JEL: M49

El control interno en las universidades

La evolución del mundo y el interés creciente por una administración eficiente y efectiva en las organizaciones han cambiado el enfoque del control. Las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso de transformación continua y vertiginosa, con incesantes cambios estructurales y bajo el influjo de los mercados, los avances tecnológicos y la competencia global en todos los niveles. Los factores anteriormente descritos tienen cierta influencia, ya sea directa o indirecta, en los procesos, las operaciones y las actividades de cualquier entidad; y, por lo tanto, dichas entidades están sujetas a la posibilidad de ocurrencia de hechos o acontecimientos que pueden afectar, en menor o mayor medida, el cumplimiento de sus objetivos.

El control interno es una herramienta que posibilita a las organizaciones una seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos. Es por ello que en muchos países del mundo se han creado varios grupos de trabajo para proponer modelos de control interno con una mayor participación de la dirección y del personal de la organización, y se han emitido una serie de informes para adecuarlo e implementarlo en correspondencia con sus particularidades. No obstante, aún existen países donde estos informes son solo una mera guía (Amat *et al.*, 2007).

Actualmente, a nivel internacional, se enfoca el control interno hacia la gestión de los riesgos corporativos, teniendo en cuenta las limitaciones a las cuales se han enfrentado las organizaciones en la aplicación del Informe COSO I (1992). En dicho documento, por primera vez se habló de gestionar los riesgos a que ellas están sometidas desde el punto de vista del control interno. El Informe COSO II (2004) abarcó un total de ocho componentes, entre los cuales se destacaron los relacionados directamente con los riesgos (Carmona, 2005; Martín, 2009; Garcell y Fonseca, 2010; Mejías, 2010; Lefcowich, 2011).

Por otra parte, en Cuba la actividad presupuestada tiene un alto impacto en el presupuesto del Estado. A las entidades de los sectores educación y salud pública, entre otros, se les asignan recursos para el cumplimiento de sus funciones y resulta una tarea fundamental garantizar la adecuada administración de dicho patrimonio público.

Dentro del sector educacional, las universidades tienen una gran importancia, ya que su encargo social es la formación de profesionales. Todas las actividades que en ellas se llevan a cabo para conseguir este fin se deben realizar a partir de la ética y de sólidos valores, porque se está formando capital humano. Por lo tanto, el diseño y la implementación de adecuados sistemas de control interno constituye un elemento a jerarquizar en la gestión universitaria. El enfoque de gestión de riesgos permitirá disminuir el impacto sobre los recursos que se destinan a dicha actividad y potenciará las acciones que se ejecutan para cumplir con su encargo social (Carmona, 2005, 2007; López *et al.*, 2012).

En las universidades se desarrollan procesos de formación integral de profesionales, y también su continua superación; se promueve la investigación científica –como elemento consustancial de la educación superior–, al mismo tiempo que se difunde y encauza la influencia creadora del centro dentro de la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria. Para el desarrollo exitoso de estos procesos sustantivos se necesitan también actividades y procesos de soporte que aporten los medios y los recursos necesarios para garantizar los primeros. Dichos procesos son los que se desarrollan como servicios de apoyo en cualquier universidad, por lo que su correcta gestión integral es un elemento imprescindible para optimizar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Metodología

El objeto de estudio de la investigación fue la Unidad Presupuestada de Aseguramiento de la Universidad de La Habana (UPA-UH), una de las cuatro unidades presupuestadas que posee la universidad,¹ la cual se encarga de garantizar los servicios de apoyo. La UPA-UH está subordinada al Ministerio de Educación Superior y se creó en septiembre de 2008, mediante la Resolución N.º 400, a partir de los centros de gastos de aseguramiento y servicios adscritos a la Universidad de La Habana.

¹ Las otras tres son el Jardín Botánico, el Instituto de Farmacia y Alimentos, y la Unidad Presupuestada de la Universidad de La Habana.

Para el desarrollo de sus actividades, la UPA-UH se encuentra estructurada en siete direcciones: Economía, Servicios Generales, Residencias Estudiantiles, Aseguramiento Técnico Material, Obras y Mantenimiento, Alojamiento y Eventos, y Alimentación; y en dos departamentos: el de Personal (Recursos Humanos) y el de Protección Física. La investigación se desarrolló, específicamente, en dos direcciones y un departamento: la Dirección de Alimentación (DAL), la Dirección de Obras y Mantenimiento (DOM) y el Departamento de Transporte (DT), el cual se encuentra dentro de la Dirección de Servicios.

Para el análisis se recurrió al método inductivo, ya que este conlleva un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones que explican o relacionan los fenómenos estudiados; y como herramientas se aplicó una encuesta y se realizó una revisión documental, que tuvo a su alcance las actas del Consejo de Dirección». El objetivo general del estudio fue detectar los principales problemas y deficiencias en la gestión de riesgos en la UPA-UH. Los objetivos y las hipótesis a corroborar (por objetivo) fueron las siguientes:

- Primer objetivo: identificar el grado de conocimiento que tienen los trabajadores sobre los riesgos en sus áreas.
 - › Hipótesis 1a: los trabajadores conocen lo que es un riesgo.
 - › Hipótesis 1b: los trabajadores tienen un bajo conocimiento de lo que es un riesgo.
 - › Hipótesis 2a: se tienen identificados los riesgos por cada área.
 - › Hipótesis 2b: no existe una identificación de riesgos por áreas.
- Segundo objetivo: determinar si los riesgos identificados están clasificados en internos y externos, y si se les determina la frecuencia y el impacto.
 - › Hipótesis 3a: están clasificados los riesgos en internos y externos.
 - › Hipótesis 3b: no están clasificados los riesgos en internos y externos.
- › Hipótesis 4a: se realiza un análisis de la frecuencia e impacto de los riesgos.
- › Hipótesis 4b: no se realiza un análisis de la frecuencia e impacto de los riesgos.
- Tercer objetivo: comprobar si los trabajadores participan en el proceso de diagnóstico de los riesgos.
 - › Hipótesis 5a: los trabajadores participan en el proceso de diagnóstico de los riesgos.
 - › Hipótesis 5b: los trabajadores no participan en el proceso de diagnóstico de los riesgos.
- Cuarto objetivo: determinar si se aplican medidas de control para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos y si está elaborado el plan de prevención.
 - › Hipótesis 6a: se aplican medidas de control para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos.
 - › Hipótesis 6b: no se aplican medidas de control para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos.
 - › Hipótesis 7a: el plan de prevención de riesgos está elaborado.
 - › Hipótesis 7b: el plan de prevención de riesgos no está elaborado.
- Quinto objetivo: comprobar si en los consejos de dirección se tratan aspectos vinculados con los riesgos.
 - › Hipótesis 8a: se tratan los aspectos vinculados con los riesgos en los consejos de dirección.
 - › Hipótesis 8b: no se tratan los aspectos vinculados con los riesgos en los consejos de dirección.

La selección de la muestra para la aplicación de la encuesta tuvo un carácter intencional, pues se seleccionaron trabajadores vinculados con el objeto de estudio, como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1. El universo de trabajadores.

| ÁREAS | TOTAL DE TRABAJADORES | CANTIDAD DE ENCUESTADOS | PORCIENTO DE ENCUESTADOS |
|-------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
| DAL | 161 | 30 | 19 % |
| DT | 44 | 20 | 45 % |
| DOM | 103 | 16 | 16 % |

Fuente: elaboración propia.

El criterio de inclusión que se tuvo en cuenta fue que los trabajadores pertenecieran a las diferentes áreas de la UPA-UH, y que, además, tuvieran diferentes formación profesional, años de experiencia y sexo.

La encuesta constó de veinte preguntas entre abiertas y cerradas, vinculadas a los elementos esenciales que no debían faltar en la gestión de los riesgos. En las cerradas, se consideraron indicadores que contemplaron tres categorías, a partir de las respuestas de los encuestados (Sí, No y No conoce).

Los objetivos de la encuesta fueron los siguientes:

- Determinar el grado de información y conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y su gestión y prevención.
- Revelar las acciones que, a juicio de los trabajadores, se promueven en las áreas, y las que deberían promoverse en el proceso de gestión y prevención de los riesgos.

Análisis de los resultados

En la tabla 2 se verifican las hipótesis 1a y 1b.

Tabla 2. El conocimiento del riesgo por áreas.

| ÁREAS | SÍ | NO | TOTAL |
|-------|----|----|-------|
| DAL | 25 | 5 | 30 |
| DT | 20 | - | 20 |
| DOM | 16 | - | 16 |

Fuente: elaboración propia.

En la DAL, el 83 % de los encuestados planteó cierto conocimiento sobre lo que representa un riesgo; en el DT y en la DOM, el 100 % respondió afirmativamente. Es válido señalar que la mayoría caracterizó el riesgo desde la perspectiva de

los accidentes laborales, los desastres naturales y los incendios, lo que evidenció un conocimiento parcial de su definición.

En la tabla 3 se comprueban las hipótesis 2a y 2b.

Tabla 3. La identificación de los riesgos por áreas.

| ÁREAS | SÍ | NO | NO CONOCE | TOTAL |
|-------|----|----|-----------|-------|
| DAL | 13 | 17 | - | 30 |
| DT | 12 | 8 | - | 20 |
| DOM | 13 | 1 | 2 | 16 |

Fuente: elaboración propia.

En la DAL, el 57 % de los trabajadores encuestados planteó que en su área no estaban identificados los riesgos, mientras que en el DT el 60 % consideró que sí y el resto que no; pero según el plan de prevención, confeccionado en el año 2013, se pudo evidenciar que se elaboraron las respuestas a partir de los hallazgos negativos detectados en la auditoría efectuada; y no, por un análisis de los puntos vulnerables de cada proceso. En el caso de la DOM, el 81 % señaló que sí estaban identificados los riesgos por áreas; mientras que un 12 % desconocía si este proceso se realizaba en la organización, y un 6 % afirmó que no se identificaban.

En la tabla 4 se confirman las hipótesis 3a y 3b.

Tabla 4. La clasificación de los riesgos por áreas.

| ÁREAS | SÍ | NO | NO CONOCE | TOTAL |
|-------|----|----|-----------|-------|
| DAL | 14 | 16 | - | 30 |
| DT | 12 | 8 | - | 20 |
| DOM | 10 | 2 | 4 | 16 |

Fuente: elaboración propia.

En la DAL, un 53 % afirmó que no se realizaba una clasificación de los riesgos; mientras en el DT se obtuvo un 60 % de respuestas afirmativas, y en la DOM un 62 % respondió que sí se clasificaban. Sin embargo, un 37 % opinó que este proceso no se realizaba o que desconocía si se realizaba. Debe señalarse que no se evidenció dicha clasificación en el plan de prevención.

En la tabla 5 se confirman las hipótesis 4a y 4b.

Tabla 5. El análisis de la frecuencia y el impacto de los riesgos por áreas.

| ÁREAS | SÍ | NO | NO CONOCE | TOTAL |
|-------|----|----|-----------|-------|
| DAL | 19 | 11 | - | 30 |
| DT | 8 | 12 | - | 20 |
| DOM | 12 | 3 | 1 | 16 |

Fuente: elaboración propia.

En la DAL, los trabajadores consideraron que se llevaba a cabo un análisis de la frecuencia y el impacto de los riesgos, lo que se demostró con la afirmaciones del 63 % de ellos. En el DT el 60 % respondió negativamente. En la DOM, el 75 % de los encuestados planteó que sí realizaba dicho análisis; mientras un 25 % respondió que no, o que desconocía si se hacía. En la revisión documental de las tres áreas se observó que los riesgos no estaban valorados, por lo que tampoco se identificaban sus impactos y la frecuencia de su ocurrencia.

En la tabla 6 se verifican las hipótesis 5a y 5b.

Tabla 6. La participación de los trabajadores en el proceso de diagnóstico de los riesgos.

| ÁREAS | SÍ | NO | NO CONOCE | TOTAL |
|-------|----|----|-----------|-------|
| DAL | 21 | 9 | - | 30 |
| DT | 10 | 10 | - | 20 |
| DOM | 11 | 4 | 1 | 16 |

Fuente: elaboración propia.

En la DAL prevaleció el criterio de que el personal participaba en el diagnóstico de los riesgos, lo que se reflejó en el 70 % de respuestas afirmativas. En el DT se igualaron las respuestas positivas y negativas en un 50 %. En la DOM el 68 % planteó su participación y un 31 % opinó que no participaban o desconocían sobre el proceso en cuestión.

En la tabla 7 se corroboran las hipótesis 6a y 6b.

Tabla 7. La aplicación de medidas de control para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos.

| ÁREAS | SÍ | NO | NO CONOCE | TOTAL |
|-------|----|----|-----------|-------|
| DAL | 17 | 13 | - | 30 |
| DT | 10 | 8 | 2 | 20 |
| DOM | 12 | 4 | - | 16 |

Fuente: elaboración propia.

En la DAL, el 43,0 % de los trabajadores planteó que no existían medidas para eliminar o reducir los riesgos. En el DT, el 50,0 % contestó afirmativamente, mientras un 40,0 % lo hizo negativamente y un 10 % de los encuestados no respondió la pregunta. Ello demostró que existía desconocimiento y que no se utilizaba el plan de prevención como una herramienta de trabajo para minimizar los riesgos. En la DOM se determinó que el 81,25 % de los encuestados certificó la existencia de medidas de control para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos en la dirección; sin embargo, cuando se les pidió que ejemplificaran las medidas, no pudieron hacerlo, lo que evidenció poco conocimiento sobre el tema.

En la tabla 8 se analizan las hipótesis 7a y 7b.

Tabla 8. La elaboración del plan de prevención por áreas.

| ÁREAS | SÍ | NO | NO CONOCE | TOTAL |
|-------|----|----|-----------|-------|
| DAL | 26 | 4 | - | 30 |
| DT | 9 | 11 | - | 20 |
| DOM | 14 | 0 | 2 | 16 |

Fuente: elaboración propia.

En la DAL, un 87 % afirmó su conocimiento sobre la existencia del plan de prevención; en el DT, el 45 % confirmó que el plan estaba elaborado, mientras el resto alegó su no existencia. A pesar de que se comprobó su existencia se evidenció el poco conocimiento sobre dicho plan. En la DOM, un 87 % afirmó su conocimiento del plan de prevención.

Al analizar las hipótesis 8a y 8b se obtuvieron los siguientes resultados. En la DAL, solo se revisaron tres actas del consejo de dirección correspondientes a 2012, pues las de años anteriores no existían, y se pudo comprobar que en dichas actas solo se hacía mención a la necesidad de mantener actualizados los riesgos que pudieran afectar a la dirección, pero no se hacía énfasis en este tema. En el DT se identificaron treinta temas tratados en las actas del Consejo de Dirección revisadas y se hizo un levantamiento de la frecuencia con que estos habían sido presentados en los consejos de dirección durante el periodo analizado; se pudo observar, a partir de un análisis estadístico y descriptivo de la información, que hubo temas que fueron muy poco tratados y estuvieron

directamente relacionados con las deficiencias y las irregularidades detectadas en la auditoría, los cuales pudieran constituir riesgos actuales para el DT. En la DOM, entre los temas más tratados se encontró el control de medios básicos por área, con un 63 %, lo que demostró un comportamiento favorable. Otro de los temas analizados con mayor frecuencia fue el plan de trabajo por área, representado en un 54 %; sin embargo, no existió evidencia de que se analizara el estado de su cumplimiento. La disciplina laboral representó el 45 % de los temas analizados, y en este renglón se detectaron problemas de gran envergadura, como las ausencias laborales y la falta del análisis de sus causas para disminuir el índice de ausentismo.

En relación con el tema del chequeo del plan de prevención y control se observó que en el año 2011 fue tratado en un 66,67 % de ocasiones, y en un 75,0 % en 2012. Se pudo determinar también que en 2011 el 43,67 % de las veces el tema se puntualizó en el orden del día y se mencionaba el hecho de que el documento no se discutía por la ausencia de delitos en el mes; ello significó que la entidad no les brindaba el interés necesario a los riesgos, que deben ser incluidos en el plan de prevención y control periódicamente. Esta situación se repitió en el año 2012, pero en un 44,0 %. Con respecto al tema de los delitos y las ilegalidades se determinó que fue un asunto tratado en un 66,67 % de las veces, en el año 2010; pero en 2012 no se trató, ya que solo era tomado en cuenta dicho asunto tras la ocurrencia de delitos o ilegalidades.

El procesamiento de la encuesta y la revisión documental realizada en las tres áreas seleccionadas corroboraron la idea de que, a pesar de que se ha trabajado en el tema de la prevención de los riesgos, el resultado no es suficiente. Ello determinó la necesidad de crear un manual de gestión de riesgos, que permita reconocer los riesgos a los que se enfrenta la entidad en el desarrollo de su trabajo, y cómo administrarlos para llegar al logro de los objetivos trazados.

Propuesta de mejoramiento

El manual de gestión está compuesto por cinco tomos, a los cuales se les asocian capítulos que

incluyen de uno a cuatro documentos. A continuación se exponen, de manera general, los elementos considerados en el manual.

En el tomo I, «Establecimiento del contexto», en su capítulo 1, «Establecimiento del contexto interno», se incluyeron documentos referidos a las funciones de cada una de las áreas, así como a su estructura organizativa; y también los documentos para definir el marco legal, las políticas y las pautas a seguir para conseguir un eficaz, eficiente y efectivo funcionamiento de cada dirección. En el capítulo 2, «Establecimiento del contexto externo», se establecieron las relaciones de cada área con sus proveedores. En el capítulo 3, «Establecimiento del contexto del proceso de gestión de riesgos», se presentó el modelo utilizado para la gestión de riesgos, basado en la ISO 3100 (2009); se determinaron los pasos del proceso y se identificaron sus responsables, así como sus metas. Por último, el capítulo 4 se denomina «Definición de los criterios de riesgos».

Por su parte en el tomo II, «Valoración de riesgos», en el capítulo 1, «Identificación de los riesgos», se identificaron tanto los riesgos internos como los externos que pudieran enfrentar las áreas. En la tabla 9 se muestra la cantidad de riesgos internos y externos identificados en cada una de ellas.

Tabla 9. Riesgos internos y externos de cada área.

| ÁREAS | RIESGOS INTERNOS | RIESGOS EXTERNOS | TOTAL |
|-------|------------------|------------------|-------|
| DAL | 18 | 6 | 24 |
| DT | 27 | 4 | 31 |
| DOM | 16 | 3 | 19 |

Fuente: elaboración propia.

En el capítulo 2, «Análisis de los riesgos», se determinó la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados anteriormente; para esto fue necesario llevar a cabo un análisis cualitativo o cuantitativo en dependencia de las circunstancias. Existen riesgos que pueden ser cuantificados, o sea, se les puede calcular la pérdida que llegarían a ocasionar en caso de producirse, si no se les da tratamiento; y otros que no se pueden cuantificar. En este capítulo se explican las dos

técnicas que pueden ser utilizadas para ello: la combinación de la probabilidad y el impacto. Ambas permiten determinar el nivel de riesgos y diseñar el mapa de riesgos, que clasifica cuatro zonas (crítica, alta, media y baja). Deberán considerarse riesgos relevantes aquellos que sean ubicados en las zonas alta y crítica.

En la tabla 10 se muestra el desglose de la cantidad de riesgos relevantes por área, teniendo en cuenta que los riesgos cuantificables siempre se consideran relevantes.

Luego en el tomo III, «Tratamiento de los riesgos», en su capítulo 1, «Seleccionar las opciones de tratamiento», se explicaron las cuatro respuestas posibles a los riesgos mediante su ubicación en una matriz de respuesta, donde se determinaron también cuatro zonas (evitar, reducir, compartir y aceptar); y se le asignaron medidas a cada uno de los riesgos.

En el caso de la DAL y el DT todos los riesgos cayeron en la zona de «evitar»; al igual que en la DOM, con solo una excepción. A partir de esto, se elaboró un plan de medidas para apoyar las respuestas a los riesgos relevantes identificados.

Se plantearon en el tomo IV, «Monitoreo y revisión», las estrategias que se debían llevar a cabo para revisar este proceso; y en el tomo V, «Comunicación y consulta», se dieron las pautas para poder comunicar este proceso a cada una de las partes involucradas.

Conclusiones

A través del diagnóstico desarrollado se determinó que las áreas necesitaban un manual de gestión de riesgos, no solo por la diversidad de riesgos a los que se enfrentan, sino también para contar con un procedimiento para gestionarlos, razón por la cual la culminación de la investigación fue el diseño de dicha herramienta.

Tabla 10. Riesgos relevantes por área.

| ÁREAS | TOTAL DE RIESGOS IDENTIFICADOS | CANTIDAD DE RIESGOS RELEVANTES | CANTIDAD DE RIESGOS RELEVANTES NO CUANTIFICABLES | CANTIDAD DE RIESGOS RELEVANTES CUANTIFICABLES |
|-------|--------------------------------|--------------------------------|--|---|
| DAL | 24 | 9 | 8 | 1 |
| DT | 31 | 12 | 11 | 1 |
| DOM | 19 | 11 | 9 | 2 |

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, A. *et al.* (2007): «El control interno en la economía empresarial», tesis de maestría, Universidad de Sancti Spiritus, Cuba.
- CARMONA, G. M. (2005): «La evaluación del riesgo de control en las condiciones de los nuevos paradigmas del control interno», ponencia, X Congreso Latinoamericano de Auditores Internos (XCLAI), La Habana, octubre.
- CARMONA, M. (2007): «Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública», *Economía y Desarrollo*, n.º 1, pp. 152-171.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO I) (1992): *Internal Control Integrated Framework*, New Jersey.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO II) (2004): *Gestión de riesgos corporativos. Marco integrado*, New Jersey.
- GARCELL, R. y H. FONSECA (2010): «Procedimiento metodológico para la gestión del riesgo empresarial», *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n.º 139, <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/>> [5/6/2013].
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION, ISO 3100 (2009): «Risk Management-Principles and Guidelines», <http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170> [5/6/2013].
- LEFCOWICH, M. (2011): «La gestión del riesgo», <<http://www.tuobra.unam.mx>> [5/6/2013].
- LÓPEZ, G. N.; M. RICARD DELGADO y A. MARTÍNEZ PEDREGAL (2012): «Concepción sistémica del control interno en el contexto universitario», *Cofin Habana*, vol. 6, n.º 2, pp. 50-57, <<http://cofinhabana.fcf.uh.cu>> [5/6/2013].
- MARTÍN, B. G. (2009): «Bases metodológicas para el componente evaluación de riesgos en el marco del control interno para empresas cubanas», *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n.º 115, <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/gmb.htm>> [5/6/2013].

MEJÍAS, C. A. (2010); «El mapa estratégico de los riesgos empresariales», <<http://www.planning.com.co>> [5/6/2013].
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2008): «Resolución N.º 400-2008, Creación UPA-UH», <<http://ftur.uh.cu/>

[intra/ftp/Resoluciones%20y%20Reglamentos/Recursos%20Humanos/Resolucion%20No.%20400-%202008%20Creaci%F3n%20UPA%20-UH.pdf](http://ftur.uh.cu/intra/ftp/Resoluciones%20y%20Reglamentos/Recursos%20Humanos/Resolucion%20No.%20400-%202008%20Creaci%F3n%20UPA%20-UH.pdf)> [5/6/2013].

•••