

---

**ARTÍCULOS DOCTRINALES / ARTICLES**

---

**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****Luisa María Rodríguez Fajardo**

Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Facultad de Ciencias Empresariales.

Correo-e: [luisa94.fajardo@gmail.com](mailto:luisa94.fajardo@gmail.com) ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>

Recibido: 11-02-22; Aceptado: 07-06-22.

**Cómo citar este artículo/Citation:**

Rodríguez Fajardo 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. *De Computis - Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 19 (1), 103 - 122. doi: <http://dx.doi.org/10.26784/issn.1886-1881.19.1.7290>

**Resumen:** El objetivo que persigue la investigación que se presenta es identificar las principales debilidades de la normativa actual que guía el proceso de gestión de riesgo en Cuba con relación a la actualización de los estándares internacionales. Para ello, el análisis se apoya en el estudio del desarrollo histórico de la gestión de riesgo en estrecho vínculo con el control interno y la contabilidad. En consecuencia, el análisis estudio se divide en dos etapas y considera como punto de inflexión el año 2011, momento en el que el país da un paso de avance al alinear el control interno con los estándares internacionales y adopta el enfoque COSO a partir de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. Se obtiene como principal resultado la identificación de las flaquezas del actual sistema normativo que da origen a futuras líneas de investigación.

**Palabras clave:** *gestión; riesgos; Cuba, control interno, normas.*

## HISTORICAL DEVELOPMENT OF BUSINESS RISKS MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF INTERNAL CONTROL AND ACCOUNTING IN CUBA: BEFORE AND AFTER RESOLUTION 60 OF 2011

**Abstract:** The objective pursued by the research presented is to identify the main weaknesses of the current regulations that guide the risk management process in Cuba in relation to the updating of international standards. For this, the analysis is based on the study of the historical development of risk management in close relation to internal control and accounting. Consequently, the analysis is divided into two stages and considers the year 2011 as a turning point, when the country takes a step forward by aligning internal control with international standards and adopts the COSO approach based on Resolution 60/ 2011 of the Comptroller General of the Republic. The main result is the identification of the weaknesses of the current regulatory system that gives rise to future lines of research.

**Keywords:** *management; risk; Cuba, internal control, regulations in Cuba.*

**Copyright:** (c) 2022 Luisa María Rodríguez Fajardo. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution (CC BY-NC-SA 4.0).

### INTRODUCCIÓN

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las empresas comenzaron a percatarse de situaciones que no eran controlables, como la incertidumbre, el riesgo y la inestabilidad, por lo que surge entonces la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos (Rodríguez Fajardo, 2020) que se originaban en el entorno interno y externo de las empresas. A consecuencia de la crisis económica internacional de los años 2008 y 2009, el sistema económico mundial se vio afectado por un descenso en la actividad económica, cuyos efectos fueron percibidos en indicadores económicos y en el incremento del riesgo e incertidumbre (Chan Magaña *et al.*, 2015). En consecuencia, se ha desarrollado con fuerza y rapidez una disciplina que faculta, en forma más estructurada e integral, apoyar a las empresas en el propósito de prepararse para los eventos inesperados que pueden afectarlas, con el fin de responder ante ellos y proteger sus recursos. En este sentido, la administración de riesgos permite tomar conciencia de las amenazas que puede afrontar cualquier organización, de tal forma que las empresas no ignoren las señales de peligro (Mejía Quijano *et al.*, 2017).

El término riesgo a criterio de Luna Castellanos y Ramos Dinza (2019) se comienza a manejar en el sistema empresarial cubano a partir de la promulgación el 23 de septiembre de 2003 de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios para el Control Interno Empresarial. A la que le da continuidad la Resolución 60/2011 “Normas del Sistema de Control Interno” de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), normativa vigente que rige el proceso de control interno y la gestión de riesgo como uno de sus componentes.

La Resolución 60/2011 del control interno refleja las indicaciones generales para la gestión y prevención de los riesgos y establece las bases para su identificación y análisis, pese a ello no interioriza en los diferentes tipos de riesgos y la metodología a emplear para su tipificación y evaluación. En este sentido existe una tendencia en las empresas a la identificación de los riesgos a partir de su clasificación en; operacionales, laborales, medioambientales, entre otros, obviándose en gran medida los riesgos de carácter financiero que pueden incidir en el no cumplimiento de los objetivos previstos y llegar a producir pérdidas económicas (Ramos Crespo *et al.*, 2013). La gestión de riesgos es uno componentes del control interno y aunque en la práctica existen avances en esta materia, dada la característica de las empresas cubanas de economía socialista es de estricto cumplimiento las regulaciones estatales y entre ellas la Resolución 60/2011 como norma que rige el control interno en Cuba.

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-financieros; 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. Al considerarse la gestión de riesgos empresariales elemento esencial en el desempeño organizacional, se precisa del reconocimiento de las deficiencias legislativas que propicien el desarrollo de herramienta que suplan las carencias de la norma actual en materia de gestión y prevención de riesgos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y a partir de los continuos cambios en la economía cubana que precisan de directrices actualizadas para el control y prevención de riesgos, en consonancia con las actualizaciones de las normas internacionales, se hace necesario un estudio histórico de esta actividad en el país. En este sentido, se ha podido detectar que la norma actual que dicta las pautas para el proceso de gestión de riesgos en Cuba, dado a que cuenta con más de diez años de elaborada, presenta debilidades marcadas por su grado de desactualización. Es por ello que la investigación fija como objetivo identificar las principales debilidades de la normativa actual que guía el proceso de gestión de riesgo en Cuba con relación a los estándares internacionales a partir de una visión histórica del desarrollo de esta actividad en la Isla, los organismos y su normativa, en estrecha relación con el control interno.

En este mismo orden de ideas, la investigación se estructura en un primer momento en un acercamiento a la terminología de “riesgo” y “gestión de riesgo” en el ámbito empresarial, donde se realizan aportes en ambas definiciones. Posteriormente se centra el estudio en el desarrollo de la gestión de riesgo como parte del control interno en Cuba. Con la aprobación

de la Resolución 60/2011, se marca un antes y un después en el análisis de los riesgos. Se logra una sinergia con las normas internacionales en la regulación de esta actividad que toma como base el estándar internacional definido por COSO II y responde a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. El análisis permite finalizar con la identificación de las debilidades de la Resolución 60/2011 con relación a la más reciente actualización del informe COSO IV “*Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance*”.

El aporte de la investigación se centra en exponer la necesidad de actualizar las normas cubanas para el control interno y con ello la gestión de riesgos. El análisis realizado bajo la perspectiva histórica permitió definir el contexto económico y social del país en las etapas analizadas, caracterizar y comparar las estructuras organizativas encargadas de la gestión de riesgo antes y después de 2011 en Cuba, así como los marcos regulatorios internacionales. El enfoque histórico adoptado en la investigación facilita entender la evolución de la gestión de riesgos en Cuba. En este sentido, desde una óptica crítica permite llegar a identificar las principales deficiencias que presenta en la actualidad el componente de gestión de riesgos dentro del control interno.

## 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El riesgo como concepto se encuentra presente 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 que caracterizan su evolución en Cuba, se debe reseñar los elementos teóricos más importantes relacionados con el tema. Autores como Luhmann (1996), Mir Soler (1999) y Marino Rodríguez *et al.* (2002) coinciden en que el termino riesgo hace referencia la probabilidad de daños futuros debido a decisiones particulares a la que está expuesto alguien o alguna cosa, donde las decisiones que se toman en el presente condicionan lo que acontecerá en el futuro.

Según la Norma ISO 31000 (2009) toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo, que puede ser entendido como la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pueda afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización o negocio, y con ello la ejecución de sus estrategias, con éxito. Es decir, el riesgo es producto de la interrelación de amenazas y vulnerabilidades, un evento peligroso e incierto, una construcción social diferenciado en términos territoriales y sociales, que puede tener distintas causas o impactos (COSO, 2018).

En el contexto económico cubano la Resolución 60/11 define el riesgo como todo elemento que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos trazados (CGR, 2011). 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 trazados, que puede producir consecuencias negativas que van en detrimento del desempeño organizacional de la empresa estatal, por lo que se requiere su 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.

El proceso de gestión de riesgo es iterativo, compuesto por una serie de pasos que, si se ejecutan en secuencia, permiten la mejora continua en la toma de decisiones (Icontec, 2004). La acción de administrar el riesgo puede ser tomada como una ciencia administrativa que se configura con el uso de métodos científicos que tienen el propósito de disminuir el fracaso en un mundo subjetivo y complejo (Mohamed, 2009). En Cuba la gestión de riesgos se basa en lo esencial en identificar, detectar el cambio, establecer los objetivos de control y prevenir el riesgo.

En este orden de ideas, la administración de riesgo vista desde un proceso de actualización de la normativa vigente integrada a la planeación estratégica y con enfoque al futuro se debe definir como 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 sus objetivos.

Desde el punto de vista empresarial, los riesgos toman distintas clasificaciones, una de estas son los riesgos financieros y económicos. El primero entendido como la probabilidad de ocurrencia de acciones financieras vinculadas a la ejecución de los procesos productivos y el mercado, que pueden tener un efecto negativo sobre el funcionamiento de la empresa, sus resultados, trabajadores y el medio exterior, significa una adecuada percepción y ciencia del riesgo que permite valorar las consecuencias de la acción de las finanzas y créditos sobre la empresa (Barzaga Sablón *et al.*, 2018).

Por su parte el riesgo económico tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de declinación de la situación financiera, de disminuir el valor de su capital (Calzada Pando & De León Cano, 2010). En cambio Aliber (1983) y López (1998), reconocen como económicos aquellos riesgos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel del resultado de explotación de una firma y que viene determinado por un conjunto de factores inherentes al mercado en el que se mueve la compañía y propios de su situación, en el que no tiene nada que ver su estructura financiera. El concepto debe entenderse en sentido amplio e incluir la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados (Blanco Campins, 2007).

A pesar del intenso debate sobre la efectividad, e incluso la relevancia de los riesgos entre académicos de finanzas, la práctica de su gestión se ha extendido y evolucionado en las últimas seis décadas (McShane, 2018). La visión de la administración de riesgos como sistema, se puede asociar a la influencia de los modelos de control interno concebidos como sistemas, que dentro de sus componentes o elementos incluyen el de la gestión de riesgos (Londoño Gómez & Núñez Patiño, 2010). La administración de riesgos permite tomar

conciencia de las amenazas que puede afrontar cualquier organización, de tal forma que las empresas no ignoren las señales de peligro (Mejía Quijano *et al.*, 2017) y hagan frente a ellas con estrategias de cobertura eficientes basadas en la identificación oportuna de los riesgos para su tratamiento (Rodríguez, 2021).

Para dar cumplimiento al objetivo trazado y logra identificar las principales debilidades de la norma actual del control interno y la gestión de riesgos como uno de sus componentes, se precisa de un análisis de la evolución histórica de la gestión de riesgos en Cuba, los organismos y su normativa, la cual fue analizada en dos etapas. La primera abarca los inicios del sistema de control y los cambios de los organismos y normas. La segunda etapa es caracterizada por la promulgación de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, norma vigente hasta la actualidad que dicta las pautas para el control interno en el país y la gestión de riesgos. En ambas etapas se precisa de mencionar las principales características del contexto económico cubano que marcaban las pautas de las normas que se aprobaban en el país.

## **2. LA GESTIÓN DE RIESGO, EL CONTROL INTERNO Y LA CONTABILIDAD EN EL PERIODO 1959-2011**

El año 2011 constituye un punto de inflexión en el análisis, como resultado de los continuos procesos de perfeccionamiento de la economía cubana se reconoce en abril de 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista la importancia del control interno en el modelo de gestión económica en Cuba. En este sentido, la Contraloría General de la República que tiene entre sus funciones específicas normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo, deja sin efectos legales la Resolución No. 297, de 23 de septiembre de 2003 dictada por la Ministra de Auditoría y Control. Como consecuencia, se emite la Resolución 60/2011 atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país (CGR, 2011). A partir de aquí, se realiza el análisis del desarrollo histórico de la gestión de riesgo como elemento del control interno en el periodo 1959-2011.

Con el triunfo de la Revolución cubana en 1959 según Armenteros y Vega (2003) se inicia en Cuba un proceso de reestructuración de la economía. La política económica aplicada por el gobierno después de 1959 tuvo como objetivo central garantizar el proceso de transformaciones socio-económicas que permitía a Cuba plantearse la posibilidad de emprender el camino al desarrollo económico (Rodríguez, *et al.*, 2021). En el contexto nacional el análisis de los riesgos en Cuba se vincula a la actividad de seguros, organizaciones afines a la dirección central del Estado encargadas de la administración de riesgos. Los cambios llevados a cabo por la Revolución debilitaron la dependencia norteamericana y en los años 60 desaparecen las relaciones mercantiles entre empresas y con ellas la contabilidad, la cual se ve limitada al control económico (Blanco Campins, 2007).

En 1975 tiene lugar el I Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se aprueba la creación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, en este congreso se

reconoce por primera vez la importancia de la Contabilidad a fin de establecer un sistema de control de los recursos materiales y financieros (MES, 2006). La propiedad estatal sustentó la formación de una dirección económica centralmente planificada, regulada por medio de balances materiales y una asignación altamente concentrada de tareas y recursos (Díaz Vázquez, 2012). Esto supuso un sistema empresarial conformado por distintos ministerios que funcionaban de manera vertical y dejaban de lado las relaciones horizontales definidas por el plan centralizado de la economía nacional. En este sentido, como resultado de una economía controlada sin autonomía el sistema ideológico se posiciona como sostén social que agrupaba las esferas políticas, económicas, estatales y sociales.

En este periodo cambian las condiciones de la economía cubana y se introduce un nuevo modelo de gestión económica a partir del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. Bajo las nuevas pautas del modelo de gestión implementado se reconoce la importancia de la contabilidad, el costo y las finanzas como herramientas de dirección económica susceptibles de ser empleadas en la obtención de la eficiencia de la economía (Borras & Rodríguez, 2015). La política económica implementada acentuó el esfuerzo principal en la elevación de la eficiencia económica, eliminar los grandes desajustes en las finanzas internas, hacer corresponder el salario con el aporte del trabajo realizado y mejorar el nivel de consumo de la población (Díaz Vázquez, 2012).

A finales de la década del 80 ocurren acontecimientos internacionales y nacionales que repercutieron en la actividad de la auditoría y demás acciones de control en Cuba. La caída del campo socialista, con la Unión Soviética como principal socio comercial de Cuba, obligó al Estado cubano a buscar otros horizontes en el campo de la economía y relaciones comerciales. En el ámbito nacional la despenalización del dólar y su incursión en las transacciones en el sector mayorista y minorista, también dieron un vuelco en la economía cubana. Con este nuevo panorama la auditoría y demás acciones de control, tuvieron su apoyo legal con la Resolución N° 44-90 del Comité Estatal de Finanzas, la cual estuvo vigente hasta el 8 de junio de 1995, cuando fue sustituida por el Decreto Ley N° 159 de la Auditoría. Con ello se le daba mayor autoridad a la actividad y mayor apoyo legal (CGR, 2019b).

Posteriormente se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) que definía como funciones evaluar el control, uso y destino de los recursos del Estado recibidos por las entidades, para supervisar que éstos fueran empleados en los objetivos sociales para los cuales fueron destinados, tales como: inversiones, subvenciones, ventajas, exenciones y autorizaciones para prestar servicios. Con la característica de gobierno centralizado y dictatorial la ONA además debía salvaguardar el patrimonio nacional y la eficiencia económica; todo ello con el respaldo de la legislación legal. Con la creación de este organismo regulador de los recursos del Estado se pretendía dotar a Cuba de mecanismos de control y comprobación que permitieran situarla al nivel y armonía de las contralorías internacionales, fundamentalmente del área latinoamericana (CGR, 2019b). En sentido general, constituía un esfuerzo del país en busca de un acercamiento a las normas y mecanismos de control existentes a nivel internacional.

Hasta este momento no se contaba con una norma que estableciera las pautas para la gestión de riesgos, sin embargo, a nivel internacional ya desde 1992 el *Committee of Sponsoring Organizations* publica su primer informe COSO I en Estados Unidos, lo que constituyó un punto de referencia cuando se trataban materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes (Rivero Bolaños, 2011).

El sector empresarial en Cuba no escapaba del necesario proceso de cambios, por ello a partir de 1994 se comienza a apreciar un verdadero vuelco en la gestión empresarial con el auge de diferentes formas de organización, como grupos industriales y empresas en administración cooperadas. Sin embargo, no fue hasta el momento en que se propone el modelo de perfeccionamiento empresarial en Cuba, que se aprecia un nuevo enfoque del cambio en la gestión empresarial (Gómez Selemeneva *et al.*, 2013).

En Cuba el proceso de planificación y estructuración de la economía ha estado regida por los acuerdos emanados en los distintos congresos del Partido. En este sentido, en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba del año 1997, hace referencia a la necesaria transformación del sector empresarial en cubano para el logro de la eficiencia y la eficacia en la gestión para el desarrollo económico del país. Con la caída del campo socialista la práctica contable en la isla inicia un proceso de flexibilización marcado por la inserción de Cuba en el mercado internacional con nuevos socios extranjeros y comienza el proceso de perfeccionamiento empresarial de la empresa estatal socialista que centra su objetivo en incrementar al máximo su eficiencia y competitividad (Rodríguez Fajardo, 2021). Para ello se parte de establecer mecanismos de control, que se insertan en todas las empresas nacionales incluso en aquellas que no asumieron desde un inicio el proceso de perfeccionamiento. Uno de estos mecanismos fue la Inspección Gubernamental al Control Interno (Gómez Selemeneva *et al.*, 2013) que se materializa en octubre de 1999.

En este año, se realiza por primera vez la Inspección Nacional al Control Interno, donde se desplegó un gran número de auditores, especialistas, economistas y contadores del área. En la cual se evaluó el grado de implementación del Control Interno, mediante visitas e inspecciones donde se evaluaban a las entidades en: con control, control deficiente y sin control. Haciéndose un balance sobre esta forma de garantizar el control interno se comprendió que quedaban elementos auditables de gran importancia para cumplir el objetivo que se había trazado y por eso en los años 2000, 2001 y 2002, se incluyó algunos elementos para aumentar la profundidad de este relacionados con las pérdidas de productos por deterioro, mermas y devoluciones, sin embargo se obviaron otros elementos que también influían en el Control Interno relacionados con la temática de la Gestión del Personal (Gómez Selemeneva *et al.*, 2013).

Debido a que las normativas de control interno y sus principios no estaban diseñados para proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a las consecuencias de objetivos dentro de las categorías de eficacia, eficiencia, factibilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicadas. En los años 2001 y 2002, el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad conformó un equipo de trabajo para el estudio y propuesta de un marco conceptual y nuevos enfoques de los sistemas de Control Interno en el país. Como



resultado se promulga la Resolución 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) para el Control Interno Empresarial “*Definiciones del Control interno. Contenido de los componentes y sus normas*”. Esta norma pone en vigor las definiciones del Control Interno y el contenido de sus componentes y sus normas (Calzada Pando & De León Cano, 2010).

Este documento, dirigido al control interno, reconoce la evaluación de riesgos como uno de sus componentes (Blanco Campins, 2007) donde quedaba plasmado que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocado a los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad (MFP, 2003).

La Resolución 297/03 del MFP en sí misma no exponía como debía implantarse para lograr la aplicación de los conceptos de control expuestos y conservar la uniformidad necesaria de los mismos, dentro de la diversidad y especificidades de las actividades operacionales de las diferentes entidades que los debían aplicar (Gómez Selemeneva *et al.*, 2013). A su vez no definía un modelo de plan de prevención para el control y manejo de los riesgos identificados.

## **ORGANISMOS ENCARGADOS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN CUBA EN EL PERIODO 1959-2011**

En 1975 a partir del I Congreso del Partido Comunista de Cuba se reconoce la importancia de la Contabilidad a fin de establecer un sistema de control de los recursos materiales y financieros para todas las empresas estatales cubanas, con especial importancia en el “costo” como categoría económica e indicador que permite medir la eficiencia (MES, 2006). En este sentido se crea el nuevo Sistema de Dirección de la Economía que estableció la necesidad de fomentar la Actividad Auditora. La propiedad estatal sustentó la formación de una dirección de la economía centralmente planificada; la actividad económica era regulada por medio de balances materiales y una asignación altamente centralizada de tareas y recursos (Díaz Vázquez, 2012)

A tales efectos se creó en el Banco Nacional de Cuba una nueva “Dirección de Comprobación” que se integró con un grupo técnico con experiencia en Auditoría. Un año más tarde, en 1976 con la creación del Comité Estatal de Finanzas, las funciones que desempeñaba la Dirección de Comprobación del Banco Nacional pasaron a ser parte de la Dirección de Comprobación adscrita a este Comité. Su principal función era realizar auditorías y comprobar actividades financieras de las instituciones presupuestadas, así como las actividades financieras económicas de las empresas que se le subordinaban. En las empresas donde se detectan irregularidades en el funcionamiento, relacionadas directamente con hechos delictivos de corrupción se abre un proceso judicial contra los implicados. Cuando las irregularidades no afectan las finanzas de la empresa y no constituyen hechos de corrupción sino más bien errores en la aplicación de determinadas políticas es solucionado mediante la capacitación del personal y la puesta en marcha de un plan de mejora.

En 1978 se creó la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) que tenía como fin cubrir los riesgos agropecuarios y vehículos automotores a los productores privados. Desde mediados de los años 80 se apresuró el surgimiento de nuevas entidades especializadas en servicios técnicos y profesionales, en apoyo a la Administración de Riesgos y al Seguro. Contar con un mecanismo de seguro no garantizaba que se asumiera la gestión de riesgo. El proceso para el surgimiento de una estructura rectora de la actividad de Fiscalización y Auditoría ha sido gradual y sustentado en la experiencia acumulada. El Comité Estatal de Finanzas estuvo en funciones con ese nombre hasta el 21 de abril de 1994, cuando se crea el Ministerio de Finanzas y Precios por el Decreto Ley N° 147 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, con el objetivo de la reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado.

El 30 de mayo de 1995, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, mediante el Acuerdo No. 2914, aprobó la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adjunta al Ministerio de Finanzas y Precios y en junio de ese mismo año se aprobó el Decreto Ley No. 159 “De la Auditoría”, que declaró como tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades. El Decreto Ley planteaba el uso de la prevención y el rescate de la disciplina y la responsabilidad, así como el logro de la transparencia de la información económica y contable. Era importante desde aquel momento y a la luz de aquel documento verificar la honestidad de las personas naturales y jurídicas en la administración de los recursos del Estado (CGR, 2019b). Como objetivo fundamental la nueva estructura debía organizar y dirigir metodológicamente la auditoría en Cuba, establecer los principios, normas y procedimientos sobre esta actividad.

El 25 de abril del 2001 nace el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), mediante el Decreto Ley N° 219 del Consejo de Ministros. Este nuevo ministerio tenía categoría de Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) y sería el encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría. El surgimiento del MAC tributó a tres principios básicos: prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa.

Por último, el 1ro de agosto de 2009 surge la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) al aprobarse por la Asamblea Nacional la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República”, como resultado de un proceso de fortalecimiento de la Entidad Fiscalizadora Superior. La creación de la CGR forma parte del proceso de institucionalización del país, así como el fomento de la gestión gubernamental. Con la creación de este Órgano del Estado una vez más se eleva el rango de las funciones de control del Estado al tiempo que se eliminan dualidades innecesarias en las funciones de control (CGR, 2019a). Es en la actualidad el organismo rector de la actividad de control y auditoría en el país.

### 3. MARCO NORMATIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGO Y EL CONTROL INTERNO DESPUÉS DE 2011

Para entender la necesidad de perfeccionar los sistemas de control y gestión de riesgo ligado a la transformación de la normativa que regula esta actividad a partir de 2011 con relación al control interno se presentan resultados del Producto Interno Bruto y los ingresos obtenidos en el rubro del turismo como principal renglón de la economía nacional desde 1990.

Luego de la caída del campo socialista se busca implementar acciones que conduzcan a la recuperación de la economía, convirtiéndose el turismo en la principal fuente de ingresos, con el objetivo de obtener divisas frescas para oxigenar y contribuir a la recuperación económica y a la reanimación de las industrias y servicios estrechamente vinculados con este sector (Salinas Chavez et al., 2019).

Como resultado de la inserción de Cuba en el mercado internacional y la proliferación del sector del turismo, la captación de divisas jugó un papel esencial en la reestructuración del sistema salarial basado en el incremento de este indicador. En este sentido el incremento de efectivo en circulación ha aumentado de 2 341 millones de pesos anual en 1990 a 72 713 millones en 2020 (ONEI 2020). Hasta el año 2011 el efectivo en circulación no superaba 11 000 millones anuales, posteriormente inicia un proceso de crecimiento, de ahí la importancia de fortalecer el sistema de control en las empresas cubanas.

Por otro lado el Producto Interno Bruto (PIB), de 1990 a 1993 experimentó un descenso acumulado que superó el 35% y la capacidad importadora del país decreció en un 88%. La economía creció en 1994-1999 a un ritmo anual superior al 4%; y entre 2001-2007, a más del 9.7%, motivado fundamentalmente por la apertura al capital extranjero, la despenalización de la tenencia de divisas, los cambios en el uso de la superficie agrícola con el traspaso de la tierra en usufructo permanente y gratuito a colectivos obreros, la entrega de terrenos ociosos a individuos y familias para cultivos forestales y producciones exportables (Vázquez, 2008)

Tradicionalmente el Estado cubano ha protegido a las empresas al asumir las pérdidas dado las características propias del sistema económico-político-social de la isla. Esto contribuyó a crear un sentimiento de seguridad en los directivos y en la sociedad en general y en nada favorece la búsqueda y desarrollo de mecanismos internos de crecimiento. Ante cualquier evento desfavorable que ocurriera en la empresa, el Estado respondería con recursos para reparar los daños. Las personas tampoco se perjudicaban desde el punto de vista del empleo y remuneración. La actualización del modelo económico que se desarrollaba en el país, tenía en el centro de atención la conservación de las conquistas del socialismo y la planificación, a la vez que se erige sobre las bases del estímulo del desarrollo (Pérez *et al.*, 2017).

Dada la necesidad de continuar con la perfección del control interno, la CGR deja sin efectos legales la Resoluciones No.297/2003 y emite una nueva norma que toma como referencia las disposiciones que regían el control interno a nivel internacional y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. La nueva normativa se emite en 2011 como

Resolución No.60/11 “Normas del Sistema de Control Interno” de la Contraloría General de la República de Cuba. El enfoque que rige la Resolución 60 del 2011 parte del reconocimiento de un modelo estándar que fija las normas y principios básicos de obligada observancia, por todos los sujetos de las acciones de control de la Contraloría General de la República, así como los que tienen la obligación de diseñar e implementar a partir de este modelo, su propio sistema, de acuerdo con la misión, visión, objetivos, estrategias, características y competencias que brinda especial tratamiento al Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

A partir de esto, surgen entonces retos que deben enfrentar las empresas sobre cómo medir y cuantificar los riesgos, cómo gestionarlos, cómo administrar la organización con un enfoque de gestión de riesgos y qué mecanismos y procedimientos utilizar para dirigir las organizaciones sobre la Gestión de Riesgos (Rivero Bolaños, 2011). En el marco de las observaciones anteriores, se debe mencionar que la Resolución 60, abarca el marco teórico conceptual del informe COSO *Enterprise Risk Management (ERM)- Integrated Framework* (2004). Además, aunque rige el proceso de control interno en Cuba, presenta como carencia la desactualización del proceso de gestión de riesgos empresariales alineado a la planeación estratégica. De igual modo, los componentes que define no están en correspondencia con dicha alineación, están basados en el informe COSO 2004.

El Sistema de Control Interno que define la Resolución 60/2011 está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales y en la toma de decisiones. Se estructura por cinco componentes interrelacionados entre sí: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas (CGR, 2011). En este sentido, al estudiar los antecedentes en materia de control interno se puede apreciar que han transitado por diferentes momentos que le han servido para comprobar que sus normativas de control interno y sus principios no estaban diseñados para proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a las consecuencias de objetivos dentro de las categorías de eficacia, eficiencia, factibilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicadas (Calzada Pando & De León Cano, 2010).

En 2016 se lleva a cabo en Cuba el VI Congreso del Partido, donde quedan definidas las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. Este documento refleja la intención del estado de fortalecer el sistema de control interno y externo y reconoce los instrumentos de Política Monetaria en el análisis y monitoreo del comportamiento del dinero en circulación, así como su importancia a fin de mantener el control sobre los riesgos inflacionarios u otros asociados (PCC, 2016).

Posteriormente en 2021 se desarrolló en VII Congreso de Partido que evalúa con objetividad, justeza, claridad y sentido crítico, las tareas desarrolladas en los últimos cinco años por el partido y el pueblo. Desde el punto de vista económico se expone el desempeño de la economía nacional, la cual permitió preservar las principales conquistas sociales de la Revolución sin renunciar a los objetivos de desarrollo previstos. Se identifica con nitidez los

factores subjetivos que inciden en la gestión económica, así como los problemas estructurales del modelo, que no proporciona suficientes incentivos para el trabajo. Aborda la necesidad de propiciar una adecuada combinación del carácter centralizado de la planificación con la autonomía y descentralización requeridas en los niveles intermedios y de base del sistema empresarial y los gobiernos locales.

Pese a los esfuerzos por disminuir los efectos adversos derivados de situaciones no deseadas todavía se ponen de manifiesto determinadas insuficiencias en la planificación, organización, control y seguimiento de los procesos y en algunos casos reacciones lentas y tardías para corregir las desviaciones, así como falta de integralidad y visión respecto a los niveles de riesgo y deficiencias (Castro Ruz, 2021).

#### 4. DISCUSIÓN

A partir del estudio realizado se muestra en sentido general que la norma que rige la gestión de riesgos en Cuba muestra cierto grado de desactualización en la definición de sus componentes y la alineación de la gestión de riesgos al proceso de planificación estratégica. Todo ello con relación a los resultados obtenidos en esta actividad a nivel internacional y nacional que abarcan desde su integración al proceso de planificación como el diseño de herramientas que permiten trasladar el lenguaje común; subjetivo, impreciso y en muchos casos no cuantificable, a un lenguaje matemático formal. La actualización del informe COSO, por el cual las normas cubanas adoptan el estándar internacional de control interno, ofrece una visión integral en la administración de los riesgos en toda la entidad. De igual modo el desarrollo de las estructuras administrativas encargadas del control y gestión de los riesgos en la isla se han modificado, resalta como transformación más significativa en este sentido la del Ministerio de Auditoría y Control y la actual Contraloría General de la República. En este sentido se presenta la siguiente comparación:

**Tabla 1.**

*Diferencias entre el MAC y la CGR*

ASPECTOS	MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL (MAC) 2001-2009	CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (CGR) 2009
Jerarquía	Constituido como un Organismo de la Administración Central del Estado (OACE). Formaba parte del gobierno por lo que se encontraba al mismo nivel que el resto de los ministerios.	Es un órgano del Estado que auxilia a la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) y al Consejo de Estado
El cambio de jerarquía centraliza y fortalecer el control en una sola entidad (Entidad Fiscalizadora Superior) característica de economía centralizada, controlada y regulada por el estado cubano		
Posición	Posición de colaboración con los otros ministerios existentes. Posición	Posición de cooperación y coordinación con los Órganos del

	de subordinación respecto a la Fiscalía General de la República, Tribunales y Asamblea Nacional	Estado. Posición de subordinación con la ANPP. Posición de coordinación, colaboración, supervisión y control con los OACEs
Con la CGR se fortalece la retroalimentación de este con el órgano del Estado al cual se subordina y se incrementa su radio de acción a partir de la creación de contralorías provinciales.		
Funciones	Dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a: prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa. Regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría. Controlar la Auditoría Gubernamental, la Fiscalización y el Control Gubernamental	Ejecutar la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno. Proponer la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo. Dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría.
Las funciones en sentido general, al tratarse una sociedad socialista centralizada, en ambos se centran en el control de los recursos del Estado. En el caso del CGR entre sus funciones se encuentra la de establecer y definir políticas en materia de finanzas para el control económico administrativo.		
Estructura	Estaba conformado por 15 Delegaciones Provinciales	Está integrada por la Contraloría General y las Contralorías Provinciales.
En este sentido no existen un cambio notorio de estructura dado que la CGR tiene presencia en todas las provincias al igual que lo tuvo el MAC.		

Fuente: a partir de (CGR, 2019a)

Con el objetivo de esclarecer las diferencias existentes entre las dos principales normas que han regido el proceso de control interno y gestión de riesgos en Cuba en relación a los estándares internacionales actualizados del informe COSO IV se presenta la tabla 2.

**Tabla 2.**

*Comparación entre el COSO IV, la Resolución 297/2003 y la Resolución 60/2011*

ASPECTOS	RESOLUCIÓN 297/2003	RESOLUCIÓN 60/2011	COSO IV/2017
Característica general	Constituye el primer acercamiento a la normalización del	Constituye una visión desactualizada de ver y gestionar los riesgos de una organización.	Presenta nuevas formas de ver el riesgo para establecer y lograr objetivos en el contexto

	control interno y la gestión de riesgo en Cuba.	Aunque establece un punto de avance en comparación con la anterior resolución.	de una mayor complejidad empresarial.
La necesaria actualización del proceso de gestión de riesgos en Cuba se centra en la importancia de considerar el riesgo tanto en el proceso de establecimiento de la estrategia como en el impulso del rendimiento. Así como reconocer herramientas matemáticas para la cuantificación de los riesgos.			
Componentes	Ambiente de control. Evaluación de riesgo. Actividades de Control. Información y comunicación. Supervisión y monitoreo.	Ambiente de control Gestión y prevención de riesgos Actividades de Control Información y comunicación Supervisión y monitoreo	Gobierno y cultura Estrategia y establecimiento de objetivos Desempeño Revisión y monitorización Información, comunicación y reporte
Adoptar el nuevo enfoque COSO en Cuba a partir de redefinir los componentes del Control Interno facilitará la integración del proceso de gestión de riesgos a la planificación estratégica en las organizaciones. Elegir una estrategia requiere una toma de decisiones estructurada que analice el riesgo y alinee los recursos con la misión y la visión de la organización y en este sentido se orientas los componentes del COSO.			
Enfoque de la gestión de riesgo	Enfoca el control interno esencialmente a limitar los riesgos que pueden afectar las actividades de una empresa	La gestión de riesgo forma parte del control interno y se desarrolla en el componente de gestión y prevención de riesgos donde se establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos	Aclara la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planificación estratégica y su integración en toda la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el rendimiento en todos los departamentos y funciones. Se lleva a cabo en el componente de desempeño.
Ambas resoluciones (297 vs 60) se limitan a la identificación y análisis de los riesgos de manera general en la empresa mientras que el COSO propone alinear la planeación estratégica con la gestión de riesgos a todos los procesos, áreas, funciones y departamentos, de manera que propicie una visión global para identificar y administrar los riesgos en toda la entidad con el objetivo de aumentar y mejorar el rendimiento.			
Normas para la gestión de riesgos	Identificación del riesgo	Identificación de riesgos y detección del cambio	Identificar el riesgo Evaluar el riesgo Priorizar los riesgos

	Estimación del riesgo. Determinación de los objetivos de control Detección del cambio	Determinación de los objetivos de control Prevención de riesgos	Definir respuesta al riesgo Revisa el Riesgo y el Desempeño Mejorar la Gestión del Riesgo Empresarial
La gestión de riesgos en Cuba se debe auxiliar de herramientas matemáticas que faciliten la estimación del riesgo, así como definir indicadores de medición y la repuesta al riesgo. La Resolución 60 disminuye el número de normas pero carece de definir las posibles respuestas ante los riesgos que si recoge el informe COSO.			

Fuente: a partir de (MFP, 2003), (CGR, 2011) y (COSO, 2017)

Como resultado del análisis anterior se puede afirmar que desde el punto de vista estructural de las normas, la Resolución 60 en comparación con la Resolución 297 representó una mejora en la gestión de riesgos en Cuba. En primer lugar se alinea al estándar internacional adoptando el enfoque COSO II y establece mejoras en la concepción del proceso de control interno. De los perfeccionamientos cabe mencionar que la Resolución 60 define los principios básicos que deben cumplir los órganos, organismos, organizaciones y entidades, elemento que carece la anterior normativa. Se modifican las características generales que debe regir el proceso de control interno resaltando su carácter integral, flexible y razonable. Además, se realizan modificaciones a los componentes del control interno y a la estructura de sus normas y se define el modelo de plan de prevención de riesgos a aplicar en las empresas, órganos y organismos.

Sin embargo, la actual normativa presenta deficiencias en comparación con el informe COSO IV. En este sentido, resultado del estudio realizado resalta que la normativa vigente en Cuba al momento de esta investigación 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. En el marco de las observaciones anteriores, la Resolución 60 no establece el marco general para la gestión de los riesgos más significativos de la organización, o lo que es lo mismo, gestión estratégica del riesgo.

De acuerdo con los razonamientos realizados, se puede plantear que 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 con lo planteado anteriormente, destaca como otra deficiencia de la Resolución 60 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.



Como elemento importante cabe agregar que aunque la norma actual presenta elementos que no se encuentran en sinergia con los estándares internacionales, la práctica en la gestión de riesgos en Cuba muestra resultados alentadores. En este sentido la investigación de Rodríguez Milián (2011) constituye un primer acercamiento al tema, al proponer una metodología para integrar el control interno con enfoque de gestión de riesgos al plan estratégico de las empresas. Otros autores como, Luna Castellanos y Ramos Dinza (2019); Rodríguez Perea *et al.*, (2019) y Rodríguez Fajardo (2021) en sus investigaciones, aunque no declaran explícitamente integrar la planeación estratégica a la gestión de riesgos, definen en su concepción para el análisis de los riesgos a partir de los objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento, integrados a la planeación estratégica. De esta manera, aunque la norma a nivel de país se encuentra desactualizada cada vez más se realizan aportes en este sentido atemperados a las normas internacionales.

No hay duda de que las organizaciones seguirán enfrentando un futuro lleno de volatilidad, complejidad y ambigüedad. La gestión de riesgos empresariales será una parte importante de cómo una organización gestiona y prospera en estos tiempos. Independientemente del tipo y tamaño de una entidad, las estrategias deben mantenerse fieles a su misión. Y todas las entidades deben exhibir rasgos que impulsen una respuesta eficaz al cambio, incluida la toma de decisiones ágil, la capacidad de responder de manera cohesiva y la capacidad de adaptación para pivotar y reposicionarse mientras se mantienen altos niveles de confianza entre las partes interesadas (COSO, 2017, p.7).

## 5. CONCLUSIONES

El estudio realizado desde una perspectiva histórica permite concluir que la gestión de riesgos en el sistema empresarial cubano no se desarrolla de manera aislada. Desde su inicio se vinculó a la actividad de seguros y posteriormente es llevada a cabo como uno de los componentes del control interno. La primera norma oficial que reconoce el país fue la Resolución 297/2003 a la que le da continuidad la Resolución 60/2011.

La Resolución 60 adopta como referencia el enfoque internacional para el control interno de COSO II, pese a ello se puede concluir como resultado del análisis que dicha normativa no está actualizada a la versión más reciente del informe COSO IV. Por tal motivo obvia el análisis de los riesgos desde una perspectiva integral con la planeación estratégica en las organizaciones. Dichos elementos, evidencian la necesidad de actualizar la norma vigente en base a los avances obtenidos tanto a nivel nacional como internacional.

En sentido general, el estudio abre las puertas a futuras líneas de investigación que propicien aportes en cuanto al diseño estructural que debe seguir la gestión de riesgo en las organizaciones alineada al proceso de planificación estratégica y faciliten el rediseño del actual plan de prevención de riesgos.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Aliber Z. R. (1983). Riesgo de cambio y financiación en la empresa. Editorial Pirámide, Madrid.
- Armenteros, M. y V. Vega, (2003). “Evolución y perspectivas de la contabilidad de gestión en Cuba”. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. No. 1, pp. 77-95.
- 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. DOI:[110.22507/rli.v15n2a6](https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a6)
- Betancourt Vázquez, A. P. (2020). La administración de riesgos en Cuba. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 4(3), 29-35. [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/05\\_V4N32020\\_APBV](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/05_V4N32020_APBV)
- Blanco Campins, B. E. (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]. La Habana.
- Borras, F. F., & Rodríguez, C. E. (2015). La educación contable en Cuba: conocimientos, habilidades y valores. *Revista Visión Contable* (No.12), 221-245.
- Calzada Pando, R., & De León Cano, J. M. (2010). Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 4(3-4), 1-10.
- Castro Ruz, R. (2021). Informe Central al VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Pródico Granma*, 1-5.
- 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
- CGR. (2019a). *Contraloría General de la República*. Retrieved 23 de febrero from <https://www.contraloria.gob.cu/nuestra-historia/oficina-nacional-de-auditoria-ona>
- CGR. (2019b). *Oficina Nacional de Auditoría (ONA)*. Retrieved 2 de febrero from <https://www.contraloria.gob.cu/nuestra-historia/oficina-nacional-de-auditoria-ona>
- 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*.
- 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 Yucatan. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(2).
- Díaz Vázquez, J. (2012). CUBA: Actulización del modelo económico-social. *Centro de Investigaciones de la Economía Internacional Universidad de la Habana*. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/ciei-uh/20141014110156/CUBAACTUALIZACIONDELMODELOECONOMICOSOCIALI.pdf>

- Gómez Selemeneva, D., Blanco Camping, B., & Conde Camilo, J. R. (2013). El sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2), 53-65. <https://ssrn.com/abstract=2396834>
- Icontec. (2004). *Norma Técnica Colombiana para 5254 la Gestión de Riesgos*. Bogotá: Icontec.
- Londoño Gómez, L. P., & Núñez Patiño, M. A. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *REVISTA Universidad EAFIT*, 46(158), 34-51. <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21520993004>
- López, I. (1998): *Gestión de Riesgos en la Empresa*. Cuadernos Cinco Días. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Contables, España.
- 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.
- 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.
- McShane, M. (2018). Enterprise risk management: history and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*, 19(2), 137-153. <https://doi.org/10.1108/JRF-03-2017-0048>
- Mejía Quijano, R. C., Nuñez Patiño, M. A., & Martins, I. (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Editorial EAFIT.
- MES. (2006). Plan de estudio D Carrera Contabilidad y Finanzas. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- MFP. (2003). *Resolución 297. Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas*. La Habana: Ministerio de Finanzas y Precios
- Mir Soler, N. (1999). La importancia del riesgo en la sociedad moderna: la sociedad del riesgo. *Revista Medio Ambiente Tecnología y Cultura* (24).
- Mohamed, S. A., T. & Tam, W. (2009). National culture and safe work behaviour of construction workers in Pakistan. *Safety Science*, 41(1), 29-35.
- Norma ISO 31000. (2009). El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones.
- ONEI. (2020). Anuario estadístico de Cuba. Oficina Nacional de Estadística e Información. La Habana, Cuba.
- PCC. (2016). Conceptualización del Modelo Económico Y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de La Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- Pérez, F. A. B., Espinosa, M. V. R., & Bastida, E. J. L. (2017). Aplicación de técnicas matemáticas de riesgo para la evaluación en las inversiones de la industria petrolera cubana. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 283-289. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

- 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.
- Rivero Bolaños, A. (2011). El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60? *Revista CONFIN Habana*, 1-7.
- Rodríguez Fajardo, 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 Fajardo, L. M. (2021). Evolución de la contabilidad en cuba: El desarrollo de la enseñanza universitaria y de la normativa contable tras la Revolución de 1959. *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 18(1), 74-90. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26784/issn.1886-1881.v18i1.416>
- 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., Villaluenga, S., & Donoso, A. (2021). Influencia del modelo económico cubano en el desarrollo de los estudios universitarios en contabilidad y finanzas. *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 18(2), 57-80. <https://doi.org/doi:http://dx.doi.org/10.26784/issn.1886-1881.v18i2.436>
- 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.
- Salinas Chavez, E., Salinas Chávez, E., & Mundet I Cerdan, L. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. *Revista Rosados ventos, Turismo e Hospitalidades*, 11(1), 23-49. <https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>
- Vázquez, J. A. D. (2008). Cuba: gestión y dirección de la economía (1959-2008). *Economía y Desarrollo*, 143 (1), 165-189. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541312007>

.....  
Luisa María Rodríguez Fajardo. Profesora Asistente Universidad de Matanzas. E-mail: [luisa94.fajardo@gmail.com](mailto:luisa94.fajardo@gmail.com) ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>

Luisa María Rodríguez Fajardo Associated Professor. University of Matanzas. E-mail: [luisa94.fajardo@gmail.com](mailto:luisa94.fajardo@gmail.com) ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>