

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO A PARTIR DE UN ÍNDICE AGREGADO: APLICACIÓN EN UN CASO DE ESTUDIO EN CUBA

EVALUATION OF RISK MANAGEMENT FROM AN AGGREGATED INDEX: APPLICATION IN A CUBA ESTUDIO CASE

Acosta Pérez, Idalmis

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Santa Clara, Cuba
idalmissap@uclv.edu.cu

Marrero Delgado, Fernando

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Santa Clara, Cuba
fmarrero@uclv.edu.cu

Espinosa Acosta, José Ángel

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Santa Clara, Cuba
jeacosta@uclv.cu

Rivero Rodríguez, Luis Darien

Director general Almest
Topes de Collantes Trinidad
luisdarien@cto.almest.cu

Fecha de Recepción: 04/01/2024 – Fecha de Aceptación: 14/04/2024
DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2025.29.02.003.es>

RESUMEN

Las organizaciones aspiran a obtener resultados positivos a largo plazo al gestionar adecuadamente sus riesgos, con teniendo en cuenta los estándares internacionales y el marco nacional regulatorio vigente. La presente investigación tiene como objetivo proponer un Índice de Gestión de Riesgo (IGR) que permita identificar el nivel de éxito con que se gestiona el riesgo y los elementos que vulneran a la organización. El artículo incluye la selección de las dimensiones más representativas para la elaboración del Índice de Gestión de Riesgo y su evaluación a través de una escala de valoración ordinal y según el valor obtenido en cada dimensión. En el desarrollo de la investigación se utilizaron varias herramientas como trabajo en grupo, entrevistas, consulta de documentos, método de ordenamiento simple, método de expertos las cuales le ofrecen soporte científico a la investigación. Como resultado de la implantación en el destino turístico cubano Cayos de Villa Clara, se obtuvo que el Nivel de gestión de Riesgo en el destino estudiado fue evaluado de bien.

PALABRAS CLAVE Gestión de Riesgo; Indicadores de Riesgo; Nivel de Gestión de Riesgo; Destino Turístico; Turismo.

ABSTRACT

Organizations aspire to obtain positive results at large by properly managing their resources, maintaining international standards and the national regulatory framework. This investigation has the objective of proposing a Risk Management Index (RMI) that allows us to identify the level of demand with which the resources and elements that are vulnerable to the



organization are managed. The article includes the selection of the most representative dimensions for the development of the Risk Management Index and its evaluation using an ordinal valuation scale and the value obtained in each dimension. When starting the investigation, we use a variety of tool such as group work, interviews, document consultations, simple ordering methods, and expert methods that provide scientific support for the investigation. As a result of the implantation in the Cuban tourist destination Cayos de Villa Clara, it was found that the level of Risk Management in the designed destination was evaluated as good.

KEY WORDS: Risk Management; Risk Indicators; Risk Management Level; Tourist Destination; Tourism.

INTRODUCCIÓN

El riesgo representa un escenario de incertidumbre empresarial, generando varias complicaciones en la organización debido al mal manejo administrativo y prácticas que los directivos ejecuten, sobre esta base, es necesario establecer una gestión adecuada, centrándose en las estrategias de la organización, las que permitirán, en muchos escenarios, dar tratamiento al posible impacto positivo o negativo que esta pueda enfrentar.

La gestión de riesgos ha sido una temática analizada y utilizada en innumerables situaciones, todo ello debido a la importancia que ha ido adquiriendo la necesidad de tener identificados y bajo tratamiento los riesgos que en diferentes procesos de la organización pudieran interferir en el logro de los resultados deseados (Krstić et al., 2024; Liu et al., 2024; Zúñiga et al., 2020).

Fu et al. (2024) plantea que el establecimiento de un sistema de gestión de riesgos en la organización, supone un conjunto de ventajas adicionales para esta, favorece la identificación de amenazas, obstáculos y oportunidades, impulsa la proactividad, mejora las labores de administración, potencia la confianza de las partes interesadas pertinentes y fomenta la capacidad de transformación de la organización.

En Cuba, las organizaciones del sector turístico y dentro de ellos los destinos turísticos necesitan actuar en correspondencia y atemperarse a los cambios normativos y jurídicos que han ocurrido en los últimos años, para lograr un adecuado ambiente de control de los riesgos y garantizar la seguridad y estabilidad integral de las organizaciones, sus bienes, trabajadores y el entorno que las rodea, de amenazas actuales y futuras.

La gestión de un destino turístico no escapa a los riesgos. Estos están presentes en los procesos que ocurren en un destino turístico para cumplir el encargo social con el que fueron creados. El riesgo es un elemento consustancial a la propia actividad de la organización y en sus diferentes manifestaciones está presente en cualquier tipo de actividad; en la mayor parte

de los casos no es posible establecer mecanismos para su completa eliminación, por lo que se hace imprescindible gestionarlo de forma adecuada.

A pesar de que existen algunos trabajos que analizan la gestión de riesgo desde diferentes perspectivas (Crawford et al., 2024; Molocho et al., 2021), son muy escasas hasta el momento las investigaciones que abordan la gestión de riesgo en un destino turístico a partir de la elaboración de un indicador agregado. En el presente artículo se propone un Índice de Gestión de Riesgo para destinos turísticos, que tiene en cuenta las normativas existentes en esta materia, y además se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la organización para, de esta forma, asegurar el éxito en la gestión de riesgo.

Marco conceptual

En este apartado se desarrolla un breve marco conceptual donde se abordan las principales definiciones asociadas a los riesgos y su gestión y las principales herramientas que se utilizan.

Conceptuación de riesgo

En el contexto organizacional, los riesgos se han estudiado desde diversas aristas: riesgos laborales, riesgos ambientales, riesgos financieros, de créditos, de liquidez, riesgos de tecnología de información, riesgos de incumplimientos legales o los relacionados con la corrupción y el delito, entre otros (Acosta Pérez (2021).

A pesar de la creciente atención hacia el análisis de riesgos, todavía está débilmente representada, según reconocen, en una revisión de la literatura Marchet et al. (2014); Reefke et al. (2017); Shankar et al. (2018), ya que solo ocho de los 185 trabajos/artículos revisados habían considerado exhaustivamente los riesgos en el contexto del turismo.

Al realizar un análisis en el contexto cubano sobre la temática de riesgo, resalta el concepto establecido en la Contraloría General de la República de Cuba (2011) “es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia”. Los autores de este artículo consideran que el concepto de riesgo pudiera enriquecerse haciendo referencia al término “acontecimiento” como “evento o condición social, ambiental o económico”.

Conceptuación de gestión de riesgo

Cuando se gestiona el riesgo, se trata de identificar y estar preparados para lo que puede suceder, se trata de tomar acciones destinadas a eludir y reducir la exposición a los costos u otros efectos de aquellos eventos que ocurran, en lugar de reaccionar después de

que un evento ya ha ocurrido e incurrir en los costos económicos, sociales y ambientales que implican recuperar una situación (Molocho et al., 2021).

Al concepto de gestión de riesgo se han ido incorporando gradualmente nuevos conceptos, filosofías, procedimientos y herramientas de gestión desarrolladas a escala internacional, sin perder de vista las condiciones específicas del escenario económico cubano.

Sin dudas, estos trabajos, en mayor o menor medida, se constituyen, de hecho, en antecedentes o complementos teórico- prácticos de esta investigación, destacándose entre estos, los desarrollados por COSO (2004), Soler et al. (2023) y la NC ISO 31000: 2018, igual que existen instrumentos para la gestión de destinos turísticos (Hsu et al., 2023; Jamil et al., 2024) , de la misma manera que se encuentran herramientas, técnicas y métodos vinculadas a la gestión de la sostenibilidad (Chaudhary et al., 2023; Plasencia Soler et al., 2018; Tuo et al., 2024).

No obstante, no se encontró en la literatura científica y otras fuentes de información disponible herramientas que permitan realizar la gestión de riesgo en destinos turísticos de modalidad sol y playa y es lo que fundamenta, la problemática aquí expuesta justificada, en gran medida, por el interés que ha despertado actualmente la temática referida a la gestión de riesgo como contribución a la sostenibilidad. Los esfuerzos por la competitividad del sector turístico cubano deben experimentar en lo sucesivo, un cambio profundo en la forma de entender, orientar y ejecutar la gestión de riesgo de los procesos que ocurren en un destino, evolucionando desde su apreciación desde el punto de vista normativo, legal y contable, hasta su concepción como herramienta estratégica de evaluación y control de la gestión de los riesgos.

Herramientas que se utilizan en la gestión de riesgo

Para lograr un buen desempeño en cualquier organización es de vital importancia que no ocurran fallas en el sistema y que los riesgos sean mínimos, por lo que se deben considerar diferentes herramientas que faciliten la gestión de riesgo, así como su identificación, análisis y evaluación en cada proceso. En la norma NC ISO 31010: 2015 se observa la existencia de más de treinta métodos de evaluación, ordenados por su nombre y clasificados por su aplicabilidad (FA: fuertemente aplicables, NA: no se aplica, A: aplicable), algunos de estos son: Análisis a modo de fallos y efectos (Failure Mode and Effect Analysis (FMEA); Análisis por árbol de fallos (Fault Tree Analysis (FTA); Análisis de riesgos y puntos críticos de control (Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP); Análisis funcional de operatividad (Hazard and operability studies (HAZOP); Análisis preliminar de riesgos (Preliminary hazard analysis (PHA).

El uso de indicadores, no constituyen en sí, una de las herramientas más utilizadas, a pesar de que han demostrado ser instrumentos poderosos para identificar eventos de riesgo

que perjudican el buen funcionamiento de las actividades y el logro de los objetivos empresariales, pero se reconoce que gracias a estos, las organizaciones pueden contar con un sistema de alerta temprana de anomalías que proporciona una base confiable para estimar la probabilidad o severidad de uno o múltiples eventos de riesgo (Razmjoo et al., 2019).

Para Rød et al. (2024), los indicadores de riesgo son estadísticas o mediciones que pueden proporcionar una perspectiva en la posición de riesgo de una empresa, tienden a ser revisadas periódicamente (mensual o trimestralmente) para alertar a la empresa sobre los cambios que puedan indicar.

Los indicadores de gestión de riesgo, están orientados hacia amenazas futuras y su objetivo es identificar las métricas relevantes que brindan información útil sobre los riesgos potenciales que pueden tener un impacto en los objetivos de la organización. Es beneficioso medirlos a lo largo del tiempo para detectar tendencias y proporcionar información contextual (Gössling et al., 2024).

Los estándares y prácticas internacionales existentes que proponen un enfoque general para la gestión del riesgo, no son de hecho exhaustivos y presentan algunas limitaciones:

Ausencia de un enfoque universal para identificar indicadores de riesgo. El COSO (Committee of Sponsoring Organizations), formula indicadores de exposición al riesgo, sin embargo, no hace referencia a una metodología para identificar el riesgo. Esta insuficiencia es usual encontrar al definir los indicadores de riesgo y sus umbrales.

Ausencia de un marco prestablecido que sirva de guía a los gestores de riesgo que medirán los indicadores así como su cuantificación de umbrales, por lo tanto, se puede existir cierta ambigüedad para los responsables del riesgo, auditores internos o la entidad a cargo de la gestión de riesgos si existe.

En las metodologías actuales analizadas en materia de riesgos a nivel nacional e internacional, no se encuentra la propuesta de un índice de gestión de riesgo como contribución a la sostenibilidad de destinos turísticos, que siga los lineamientos más sobresalientes en esta materia, que además se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la organización para de esta forma asegurar el éxito en la gestión de riesgo.

Las metodologías y normas analizadas, dividen el análisis de la gestión de riesgo en dimensiones o bloques para su mejor comprensión como se puede encontrar en:

La Norma cubana NC ISO 31000: 2018 y la Contraloría General de la República de Cuba (2011) y metodologías en materia de gestión de riesgo de investigaciones nacionales y foráneas, destacándose que en muchos autores optan por abordar el análisis de la gestión de riesgo, descomponiendo el concepto en componentes o dimensiones, con lo cual concuerdan los autores de este artículo.

El COSO (Committee of Sponsoring Organizations) 2004, define como dimensiones que componen el riesgo: entorno interno, definición de objetivos, identificación del evento,

evaluación del riesgo, respuesta ante el riesgo, control de actividades, información y comunicación y monitoreo.

Para Kaplan et al. (2014), los riesgos únicamente se definen en tres dimensiones esenciales que deben considerarse dentro de cualquier marco: 1) proceso para identificar, evaluar y priorizar el riesgo; 2) frecuencia de las juntas sobre la gestión de riesgos, definidas por la velocidad y evolución de los riesgos y 3) la definición de las herramientas para evaluar el riesgo, tomando en cuenta la importancia en la disponibilidad de información, conocimiento experto y relevancia.

Un gobierno corporativo alineado con la gestión de riesgo asegura un sistema de gestión para desarrollar procedimientos de control interno que son cruciales para evitar la pérdida, protección de la seguridad y mejorar la rentabilidad (Álvarez et al., 2020).

Drew et al. (2006), en su artículo “Cinco elementos para gestionar el riesgo estratégico”, integra cinco elementos: cultura, liderazgo, alineación, sistemas y estructura y el gobierno corporativo debe encontrarse alineado con la gestión de riesgo para asegurar un sistema de gestión para desarrollar procedimientos de control interno que son cruciales para evitar la pérdida y lograr la protección de la seguridad.

Los resultados de diferentes estudios (Basurto-Cedeño et al., 2018; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Guerrero-Aguilar et al., 2020; ISO 31000, 2018) proponen dimensiones para el análisis de la gestión de riesgo, por ejemplo la ISO 31000 (2018), divide el marco de gestión de riesgos en tres: identificación del riesgo, análisis y valoración del riesgo.

Por su parte, la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba (2011), en su Guía de auto control, define cinco niveles o dimensiones: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo. El componente Gestión y Prevención de Riesgos lo estructura en: a) identificación de riesgos y detección del cambio, b) determinación de los objetivos de control y prevención de riesgos.

A partir del análisis realizado los autores de este artículo, consideran definir cinco dimensiones, a partir de las cuales se realizará el análisis de la gestión de riesgo, las cuales son: administración del riesgo, preparación de la organización para la administración de riesgos, la evaluación del riesgo, conducta normativa de riesgo, evaluación del riesgo y la estrategia empresarial si se tiene en cuenta que la gestión de riesgos que no se encuentre alineada y dentro del marco de acción de la propia estrategia empresarial, no tendrá sentido para el desempeño de la organización.

Las dimensiones propuestas, permitirán fundamentar el proceso general de gestión de riesgo con enfoque a procesos, integrando coherentemente un conjunto de conceptos objetivamente interrelacionados, que permitan dar solución al problema de la gestión de riesgo

en el destino turístico. Lo cual y a criterio de los autores, se convierte en una necesidad en un sector altamente competitivo como el turístico y en este, los destinos turísticos de sol y playa no son una excepción.

DESARROLLO

En este apartado se describe la metodología empleada para el estudio de caso para el cálculo de Índice de Gestión de Riesgo (IGR), teniendo en cuenta los aspectos y consideraciones analizados en el epígrafe anterior en el que se consideran las cinco dimensiones, a partir de las cuales se realizará el análisis de la gestión de riesgo. Luego se muestran los principales resultados del cálculo de Índice de Gestión de Riesgo en un destino turístico cubano.

Metodología

En la investigación se realiza un estudio de caso, por tanto, de una investigación de tipo aplicada. Los autores, primeramente, se seleccionan un destino turístico cubano, luego se calcula el Índice de Gestión de Riesgo a partir del análisis de las dimensiones definidas. Para el desarrollo de la investigación se parte del análisis se emplean métodos cualitativos tales como, el análisis de fuentes primarias y secundarias.

Técnica e Instrumento para la recolección de información

Se utilizaron como métodos teóricos el análisis y síntesis, el de inducción – deducción y el análisis documental. Junto a los resultados investigativos de autores de esta investigación desde el punto de vista empírico fue muy valiosa la aplicación de métodos como la observación, encuestas, entrevistas y el de investigación/acción participativa. Se desarrollaron tormentas de ideas en los grupos de expertos.

El diseño metodológico de la investigación, relacionando las dos etapas básicas con sus objetivos específicos, estrategias y el universo de investigación se muestran en la tabla N° 1.

Tabla 1

Resumen general de la metodología de investigación en relación con los objetivos

Etapas metodológicas	Objetivos	Universo de la investigación	Estrategia de la investigación
Etapa cuantitativa exploratoria	Identificar las dimensiones más representativas para la	Destino turístico cubanos de sol y playa	Análisis de la bibliografía nacional e internacional.
Delimitación del universo de la investigación			Definición del instrumento consistente en una escala de Likert (Tabla 1, 2, 3, 4 y

	elaboración del índice		5) para el cálculo de Índice de Gestión de Riesgo (IGR)
Etapa cualitativa exploratoria/descriptiva	Caracterizar los criterios utilizados para seleccionar los indicadores	Destino turístico cubanos de sol y playa: Cayos de Villa Clara	Aplicación del instrumento para el cálculo de Índice de Gestión de Riesgo (IGR)

Nota. Elaboración propia

Metodología para el cálculo del Índice de Gestión de Riesgo (IGR)

En esta sección explicara la metodología seguida para el cálculo del Índice de Gestión de Riesgo (IGR). El caso de estudio práctico seleccionado será un destino turístico cubano.

Para el cálculo del Índice de Gestión de Riesgo (IGR) se utiliza la propuesta de Acosta Pérez (2021) teniendo en cuenta a Spector (1992) con elementos referidos por Cervantes Cabrera et al. (2015), la cual integra los aspectos siguientes:

- 1) Delimitación de los objetos del índice: evaluar el nivel de éxito que es gestionado el riesgo en los destinos turísticos, basado en un marco aceptado a nivel internacional.
- 2) Elaboración y selección teórica de las dimensiones más representativas para la elaboración del índice, las cuales son:
 - a) administración del riesgo: funciones, control interno, comunicación interna, flujo de información, soporte estructural.
 - b) Preparación de la organización para la administración de riesgos: actitud ante el riesgo, filosofía, pensamiento en riesgo, competencias.
 - c) Compliance risk: procedimientos, herramientas y metodologías.
 - d) Evaluación del riesgo: identificación, análisis, valoración y tratamiento.
 - e) Administración estratégica de riesgo: misión, visión, objetivos estratégicos.
- 3) Selección empírica de las dimensiones: en los resultados de la investigación se demuestra con evidencia empírica la validez de las dimensiones propuestas.
- 4) Configuración del instrumento de medida dividido en cinco, según las dimensiones.

Se analiza la consistencia y pertinencia de cada dimensión; calculando la varianza total a partir del Coeficiente Alfa de Cronbach, en caso de que sea mayor a 0,80 los resultados sugieren que los ítems son confiables e internamente consistentes. En este sentido, las dimensiones que integran el Índice de Gestión de Riesgo obtienen un valor igual o superior a 0,801, los valores obtenidos del total de la prueba es de 0,988, lo que sugiere que el Índice de Gestión de Riesgo es confiable y consistente.

El instrumento propuesto, consistente en una escala de Likert (Tablas N° 2, 3, 4, 5 y 6) para el cálculo de Índice de Gestión de Riesgo (IGR), cada elemento podrá tomar un valor entre 1 y 5, donde 1 representa: totalmente en desacuerdo y 5: totalmente de acuerdo.

Tabla 2

Dimensión: administración del riesgo

Administración del riesgo		1	2	3	4	5
Funciones para la gestión de riesgo (F _{GR})	Se establecen las responsabilidades, competencias y atribuciones de los gestores de riesgo en el destino turístico					
	Se tienen definidos los perfiles de competencia del gestor de riesgo					
Control interno (CI)	Existe un comité de prevención con sus responsabilidades bien definidas					
	Se tiene definida la responsabilidad del especialista encargado de ejecutar las mejoras.					
	Se tiene definida la responsabilidad del auditor de riesgo					
	Existe procedimiento de auditoría interna					
	El Consejo de dirección se asegura que la gestión de riesgos este dentro de todos los procesos del destino turístico					
	El CI corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República.					
	El destino turístico demuestra un compromiso a la integridad y valores éticos					
	El consejo de dirección le da al comité de prevención y control independencia para administrar y ejecutar el desarrollo del control interno					
	Existe una estructura en destino turístico con líneas de trabajo establecidas para cumplir sus objetivos					
	Existe en el destino turístico un mecanismo de formación de personal en detección, control y elijación de riesgos					
Comunicación interna de los riesgos (CI _R)	Existe personal competente y preparado, cono conocimientos del marco regulatorio referente a los riesgos					
	Los objetivos organizacionales son claros para identificar los riesgos y evaluarlos					
	En el destino turístico se identifica y evalúa los cambios que pueden impactar al control interno					
	Se desarrollan y seleccionan actividades de control interno					
	Contribuye el SCI al logro de los objetivos de la organización					
	La organización comunica a las partes interesadas pertinentes sus políticas de control interno					
Comunicación interna de los riesgos (CI _R)	Existe un mecanismos de retroalimentación para eliminar las deficiencias detectadas					
	El destino turístico informa a las partes interesadas pertinentes sobre los riesgos detectados					
	Existe un departamento para la comunicación e información de los riesgos					
	Comunicación de los miembros de la organización con el comité de prevención y control					
	Transparencia, confiabilidad, protección e integridad y autenticidad de la información reflejada en el Reglamento de la información interna y externa					
Comunicación interna de los riesgos (CI _R)	Todos los miembros involucrados conocen la estrategia de gestión de riesgos					
	Se permite a los miembros de cualquier nivel opinar sobre las estrategias y riesgos identificados					



Flujo de Información de riesgo (FI _R)	Existen canales de comunicación para la notificación de riesgos Todos los jefes de procesos reportan al comité de prevención y control El comité de prevención y control reporta al consejo de dirección
Soporte estructural (SE _R)	Existe un Consejo de dirección sólido Está constituido el comité de prevención y control Todos los jefes de proceso asisten a reuniones de coordinación y con la representación del consejo de dirección Se encuentra establecida la estructura para la administración de riesgos desde la alta dirección Los trabajadores no influyen en la toma de decisiones sobre riesgos

Nota. Elaboración propia

Tabla 3

Dimensión: Preparación de la organización para la administración de riesgos

Preparación de la organización para la administración de riesgos		1	2	3	4	5
Actitud ante el riesgo (A _R)	El destino turístico tiene definida la naturaleza y nivel de los riesgos Se precisan las estrategias y políticas ante el riesgo Se conoce el perfil de riesgo por cada miembro de la organización El destino turístico tiene una actitud proactiva y provisoria en la gestión de riesgos Las actitudes o perfiles de riesgo que no estén alineados a la estrategia general del destino turístico, son eliminadas					
Filosofía (F)	En el destino turístico existe una cultura consciente sobre riesgos Se realizan acciones para mejorar el nivel de madurez en la gestión de riesgos El aprendizaje continuo es intrínseco de la organización La debilidades detectadas sobre la gestión de riesgos se gestionan de forma transparente Se promueve la innovación estratégica en materia de riesgo en el personal					
Pensamiento de riesgo (PR)	Se busca mejorar la confianza y satisfacción del cliente Se trabaja bajo el slogan de brindar productos y servicios con altos estándares de calidad Existe una preparación proactiva de prevención y mejora Los trabajadores participan en la identificación de riesgo en los procesos en los que se desempeñan La evaluación de riesgo se basa en el ciclo PDCA Los trabajadores se consideran parte esencial para la gestión de los riesgos					
Competencias (C _R)	Se exige el conocimiento de las normas de riesgos en la actividad turística Desarrollo y seguimiento de un programa de formación de valores compartidos y deseados por la dirección de la organización, aprobados en su planeación estratégica.					

Buen clima laboral para la prevención, detección y mitigación de los riesgos

Nota. Elaboración propia

Tabla 4

Dimensión: Compliance risk

Compliance risk		1	2	3	4	5
Procedimientos (P _{GR})	Existe una política de gestión de riesgo					
	La organización incluye el uso de indicadores clave de gestión de riesgo					
	Los directivos verifican la posibilidad de los riesgos para la toma de decisiones					
	la notificación de incidentes se encuentra descrita en procedimiento					
	El monitoreo del desempeño de la gestión de riesgos se establece en un procedimiento					
	Los procesos realizan la comunicación sobre sus riesgos					
Herramientas (H _{GR})	El control interno tiene definido su procedimiento de trabajo					
	La información sobre riesgos se obtiene con la aplicación de cuestionarios y listas de chequeo					
	Se trabaja en equipo					
	Se tiene en cuenta las opiniones de las partes interesadas pertinentes para la gestión de los riesgos					
Metodologías (M)	Se tabula la información sobre riesgo con el uso de Software especializados					
	Se aplican a la organización el análisis de la matriz PESTEL					
	La gestión de riesgos sigue una metodología planteada en la norma					
	Utiliza el modelo CANVAS como herramienta de trabajo					
	Se utilizan métodos innovadores para la evaluación de riesgos					

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Dimensión: evaluación de riesgo

Evaluación de riesgo		1	2	3	4	5
Identificación (I _R)	En el proceso de identificación de riesgos se tienen en cuenta los factores internos y externos.					
	Proceso de detección que mantiene actualizada la gestión y prevención de riesgos.					
	Los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos se identifican y analizan periódicamente					
Análisis (A _R)	Se analizan los riesgos en cada proceso y área de la organización					
	Se analiza la derivación de los riesgos					
	Se realizan evaluaciones de que podría pasar en caso de no detectar los riesgos					
	Se llevan a cabo análisis de sensibilidad					

	Se prevé en la organización la posibilidad de solo lograr mitigar el riesgo
Valoración (V _R)	Se describen los eventos que llevan a la consecución del riesgo Se tiene en cuenta el análisis de los riesgos, por procesos, para el logro de los objetivos organizacionales contenidos en los planes de prevención Se conoce la magnitud y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos Existe evidencia de la notificación de los riesgos en las áreas y puestos de trabajo para su gestión Se determina el impacto financiero del riesgo Se estima el nivel de vulnerabilidad Se analiza impacto vs probabilidad de ocurrencia Se analiza impacto vs vulnerabilidad ante el riesgo de la organización Se alinea la gestión de riesgos con la estrategia empresarial
Tratamiento (T _R)	Se evalúan Se eliminan o reducen los riesgos

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Dimensión: Administración estratégica de riesgo

Administración estratégica de riesgo		1	2	3	4	5
Misión (M)	La política de gestión de riesgo de la organización tiene en cuenta la misión					
Visión (V)	La política de gestión de riesgo de la organización tiene en cuenta la visión					
Objetivos estratégicos (OE)	Los objetivos están alineados a la gestión estratégica y dentro de esta los riesgos La gestión de riesgos se incluye en la planificación estratégica la organización					

Nota. Elaboración propia

Las expresiones de cálculo para determinar cada subíndice son las siguientes:

$$D_k = \sum_{j=1}^5 W_{jk} * EE_{jk} \quad (1)$$

Donde:

D_k: evaluación de la dimensión k.

EE_{jk}: evaluación del elemento j de la dimensión k.

W_{jk}: peso o importancia relativa del elemento j de la dimensión k.

N_{kj}: cantidad de elementos j de la dimensión k

$$EE_{jk} = \frac{\sum_{i=1}^{n_{kj}} A_{kji}}{n_{kj}} \quad (2)$$

Donde:

A_{kji}: cantidad de aspectos i del elemento j de la dimensión k.

n_{kji}: cantidad de aspectos i del elemento j de la dimensión k.



Luego se calcula el Índice de Gestión de Riesgo (IGR) a partir de la expresión 3.

$$IGR = \sum_{k=i}^5 W_k * D_k \quad (3)$$

Donde:

W_k : peso o importancia relativa de la dimensión k.

Para determinar el nivel de gestión de riesgo del destino turístico a partir del Índice de Gestión de Riesgo (IGR) se propone una escala de valoración ordinal, donde a cada valor de Índice de Gestión de Riesgo (IGR), se le asigna una etiqueta, que corresponde a un nivel de gestión de riesgo (NGr), la escala de evaluación se muestra en la tabla N° 7.

Tabla 7

Escala de evaluación del nivel de gestión de riesgo (NGr) del destino turístico a partir del Índice de Gestión de Riesgo (IGR)

Índice de Gestión de Riesgo (IGR)	Evaluación del nivel del gestión de riesgo (NGr)
$4.50 \leq IGR \leq 5$	Muy bien
$3.75 \leq IGR \leq 4.49$	Bien
$2.60 \leq IGR \leq 3.74$	Regular
$1.30 \leq IGR \leq 2.59$	Mal
$0.01 \leq IGR \leq 1.29$	Muy mal

Nota. Acosta Pérez (2021).

Aplicación del procedimiento en un caso de estudio: destino turístico Cayos de Villa Clara

Los Cayos de Villa Clara, es un destino turístico internacionalmente reconocido por la belleza de su entorno natural y la existencia de numerosos hoteles de alto estándar. Se encuentra unido a la isla de Cuba por una calzada de 48 kilómetros (pedraplén) que mereciera el premio internacional "Puente de Alcántara" en atención al especial cuidado del medio ambiente en su trazado y ejecución.

Entre los procesos fundamentales que se desarrollan en el destino turístico se encuentra la restauración: con diferentes servicios especializados: buffet, parrilladas, entre otros; recepción: el cual incluye la llegada del cliente a la instalación. También incluye alojamiento. Las instalaciones cuentan indistintamente con servicios de SPA, piscinas, teatros, lobby, bellas playas y actividades culturales que muestran día a día la tradición y la nacionalidad que representan al pueblo de Cuba.

El proceso de Gestión de Recursos Humanos, en el que se realiza la selección e integración del personal, que deben cumplir con determinadas competencias de idiomas, nivel



cultural, entre otros; donde juega un papel importante la capacitación y la superación del capital humano.

Además, se encuentran los procesos de operación e inversión.

Según la metodología planteada se calculan los pesos de cada dimensión, los impactos de las variables por cada una de las dimensiones y finalmente IGR, como se muestra en la tabla N° 8.

Tabla 8

Cálculo del Índice de Gestión de Riesgo (IGR) del destino turístico Cayos de Villa Clara (año 2021 y 2022)

Dimensiones	Peso (Wk)	Elem.	Min	Max	Peso (Wik)	Dk		IGR	
						2021	2022	2021	2022
Administración del riesgo	0,13	F _{GR}	6	30	0.2	3.84	4.12	3.43	4.36
		CI	15	75	0.33				
		CI _R	5	25	0.13				
		FI _R	3	15	0.067				
		SE _R	5	25	0.27				
Preparación de la organización para la administración de riesgos	0,27	A _R	5	25	0.2	3.11	4.08	3.43	4.36
		F	5	25	0.1				
		PR	7	35	0.4				
		C _R	5	25	0.3				
Compliance risk	0,067	P _R	7	35	0.5	3.48	4.10	3.43	4.36
		HG _R	5	25	0.17				
		M	3	15	0.33				
Evaluación del riesgo	0,2	I _R	3	15	0.4	3.13	4.04	3.43	4.36
		A _R	5	25	0.3				
		V _R	10	50	0.2				
		T _R	3	15	0.1				
Administración estratégica de riesgo	0,33	M	1	5	0.33	3.75	5	3.43	4.36
		V	1	5	0.17				
		OE	2	10	0.5				

Nota. Elaboración propia

Al analizar en el año 2021, con la evaluación de riesgo en el destino turístico se obtiene que el IGR es de 3.43, siendo evaluado de regular, según la escala enunciada anteriormente.

Una vez implementada un grupo de acciones de mejora, se recalculó IGR en el año 2022 y su impacto en el destino turístico (tabla 3) para poder monitorear su comportamiento. En este año la Dimensión Administración del riesgo es la que obtiene peor evaluación (4.12), y esto se debe a que el elemento estructura de comunicación obtiene puntuaciones muy bajas por parte de los expertos sobre todo en lo referido a la comunicación entre el comité de prevención y control y los miembros de la organización, es deficiente, y el factor que define si los miembros de la organización a cualquier nivel pueden opinar sobre las estrategias y

riesgos identificados. Otro elemento que incide en el resultado de esta dimensión, aunque en menor escala, es el de roles y responsabilidades ya que no existe claridad sobre las responsabilidades de riesgo de cada miembro de la organización. A partir de este análisis se observa que la dimensión Preparación de la organización para la administración de riesgos aún no cuenta con la fortaleza necesaria en los indicadores pilares que la sostienen.

La dimensión evaluación de riesgo le sigue a continuación con bajos resultados (4.04) ya que en lo referido a las interacciones. Los expertos dan evaluaciones muy bajas al conocimiento sobre el nivel de correlación entre los diferentes riesgos, la realización de análisis de sensibilidad y a la realización de evaluaciones “what-if” o de escenarios.

Las dimensiones Compliance risk y Preparación de la organización para la administración de riesgos fueron evaluadas por los expertos en 4.10 y 4.08 respectivamente por lo que se considera apropiado para la organización ya que tiene definida las políticas y procedimientos de riesgo y existe un avance en la utilización de herramientas, aunque no con la fortaleza deseada, ocurriendo de forma similar con las metodologías a seguir.

La dimensión Administración estratégica de los riesgos, es la mejor ponderada por los expertos, con una evaluación de 5, y este resultado está vinculado a que se logró una integración de la gestión de los riesgos a la planificación estratégica de la de organización. El NGr = 4.36 en el año 2022 fue evaluado de bien, según la escala definida, por lo que se comienzan a observar las mejorías con respecto al año 2021.

Con las brechas detectadas en el comportamiento en la gestión de riesgo, en el año 2021 comenzaron a tomarse acciones (tabla N° 9), y las exigencias por parte del destino turístico para su cumplimiento, comenzaron a vislumbrar mejoras.

Tabla 9

Plan de acción para el mejoramiento de la gestión de riesgo por dimensiones

Dimensión	Acciones de mejora	Responsable	Fecha de cumplimiento
Administración del riesgo	Definir el perfil de competencia del gestor de riesgo en el destino turístico	Jefes de Departamentos	Permanente
	Capacitar a los miembros del comité de prevención en temas de marco regulatorio en materia de riesgo Evaluar el desempeño del comité de prevención. Definir y capacitar a los auditores internos de riesgo	Jefe Departamento Recursos Humanos	Anual
	Se chequea el sistema de comunicación entre el comité de prevención y control y los miembros de la organización	Gestor de riesgo del destino turístico	Mensual



		Departamento Recursos Humanos	
Preparación de la organización para la administración de riesgos	Mantener actualizada la política de gestión de riesgo	Gestor de riesgo del destino turístico	Permanente
	Actualizar el perfil de riesgo de la organización	Departamento Recursos Humanos	Bimensual
	Realizar capacitaciones en materia de gestión de riesgo para mejorar el nivel de madurez de todos los miembros de la organización en la gestión de riesgos	Jefes de procesos	Bimensual
Compliance risk	Realizar reuniones con los trabajadores para dar a conocer las principales debilidades detectadas, para que estén involucrados como parte del proceso sobre la gestión de riesgo	Departamento Recursos Humanos	
	Mantener actualizado el procedimiento establecido para la gestión de riesgo	Departamento Recursos Humanos	
	Aplicar los cuestionarios y listas de chequeo para la detección de nuevos riesgos	Gestor de riesgo del destino turístico	
Evaluación de riesgo	Crear un equipo de trabajo sólido, competente y estable para la gestión de los riesgos	Departamento Recursos Humanos	
	Verificar la realización de un correcto levantamiento de los riesgos en todos los procesos	Gestor de riesgo del destino turístico y Jefe de procesos	Permanente
	Mantener actualizado el levantamiento de los riesgos en todos los procesos	Gestor de riesgo del destino turístico y Jefe de procesos	Permanente
	Se evalúa la magnitud y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos impacto financiero del riesgo	Jefe de procesos	Permanente
	Para la evaluación de los riesgos se analizan los factores del entorno interno y externo.	Jefe de procesos	Permanente
Administración estratégica de riesgo	La gestión de riesgos es incluida en la planificación estratégica la organización por lo que el gestor de riesgo es incluido en reuniones del consejo de dirección	Gestor de riesgo del destino turístico	Permanente

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

A partir del análisis del destino turístico se pudo apreciar que este es un destino en desarrollo con un crecimiento acelerado en sus atractivos turísticos, en la creación de sus instalaciones y en el lugar que ocupa en el mercado internacional, por lo cual se hace evidente la necesidad de una adecuada gestión de riesgos que permita la toma de decisiones acertadas en el contexto en el que el mismo se desarrolla.

La metodología para definir el Índice de Gestión de Riesgo (IGR) empleada en esta investigación, así como los métodos y herramientas que lo integran, constituyen una alternativa viable para conocer el nivel de gestión de riesgo, que posee la organización, teniendo como referencia los estándares nacionales e internacionales y tendencias modernas; lo que contribuye a la evaluación y mejora de la gestión de riesgo en la organización.

Los resultados obtenidos del nivel de gestión de riesgo a partir de la integración de las dimensiones: Administración del riesgo, Preparación de la organización para la administración de riesgos, la Evaluación del riesgo, Compliance risk, Evaluación del riesgo y la Administración estratégica de riesgo, en un Índice de Gestión de Riesgo (IGR), en el destino turístico, el cual permitió otorgar una valoración del nivel de gestión de riesgo alcanzado y determinar la brecha para el mejoramiento de la organización

Al calcular el índice agregado IGR y comparar los resultados obtenidos en los años 2021 y 2022 se pudo observar una mejoría en la gestión de riesgo que varía en el año 2021 de 3.43 a 4.36 en el año 2022 después de aplicado un conjunto de acciones de mejora por lo que pasa de una evaluación de regular a bien.

Futuras investigaciones pudieran estar dirigidas a calcular el Índice de Gestión de Riesgo (IGR) en otras organizaciones turísticas, permitiendo la generalización de la propuesta en la investigación y contrastar los resultados obtenidos.

REFERENCIAS

- Acosta Pérez. (2021). *Modelo y procedimiento para la mejora de la gestión de riesgo como contribución a la sostenibilidad de los destinos turísticos cubanos de sol y playa*. (Tesis presentada en opción al Título de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
- Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Basurto-Cedeño, E. M., Pennington-Gray, L., & Basurto-Cedeño, X. (2018). Identificación riesgos en destinos turísticos: el primer paso para incrementar la resiliencia. *TURYDES Revista Turismo y Desarrollo local sostenible*(junio).

- Cervantes Cabrera, O. A., & Briano Turrent, G. d. C. (2015). *Propuesta de un Índice Integral de evaluación de riesgos para empresas cotizadas en México*. Paper presented at the XX Congreso Internacional de contaduría, administración e informática, Mexico, DF.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba. Normas del Sistema de Control Interno. In G. O. d. I. R. d. Cuba (Ed.). La Habana. Cuba: Ministerio de la Justicia.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Gestión del Riesgo Corporativo – Estructura Integrada)*. Price water house Coopers.
- Crawford, J., & Jabbour, M. (2024). The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 110-136. doi:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12337>
- Chaudhary, M., & Ul Islam, N. (2023). Tourists' risk perception towards Kashmir valley: An analysis using Tourism Risk Index. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing (JTHSM)*, 9(1), 48-57. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.8054889>
- Drew, S. A., Kelley, P. C., & Kendrick, T. (2006). CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business horizons*, 49(2), 127-138. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.07.001>
- Fu, C., Yu, C., Guo, M., & Zhang, L. (2024). ESG rating and financial risk of mining industry companies. *Resources Policy*, 88, 104308. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104308>
- Gössling, S., Humpe, A., & Sun, Y.-Y. (2024). On track to net-zero? Large tourism enterprises and climate change. *Tourism Management*, 100, 104842. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104842>
- Guerrero-Aguilar, M., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, 41(1).
- Hsu, J. L., & Sharma, P. (2023). Disaster and risk management in outdoor recreation and tourism in the context of climate change *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCCSM-10-2021-0118>
- ISO 31000. (2018). Risk management - Guidelines. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization.
- Jamil, A. H., Deli, M. M., Rauf, U. A. A., Jamilah, M., Sinniah, S., & Abdullah, S. I. N. W. (2024). Resilience and sustainability in tourism-forestry systems through risk management framework: review and concept. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1). doi:<https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i1.1120>*
- Kaplan, R., & Mikes, U. (2014). Hacia una teoría de contingencia de administración de riesgo de la empresa. *Trabajando Papel*, 12-063.

- Krstić, M., Elia, V., Agnusdei, G. P., De Leo, F., Tadić, S., & Miglietta, P. P. (2024). Evaluation of the agri-food supply chain risks: the circular economy context. *British Food Journal*, 126(1), 113-133. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2022-1116>
- Liu, P., Wu, Y., Li, Y., & Wu, X. (2024). An improved FMEA method based on the expert trust network for maritime transportation risk management. *Expert Systems with Applications*, 238, 121705. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.121705>*
- Marchet, G., Melacini, M., & Perotti, S. (2014). Environmental sustainability in logistics and freight transportation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. doi: <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2012-0065>
- Molocho, C. E. V., & Bardales, J. M. D. (2021). Gestión del riesgo de desastres para mejorar el ordenamiento territorial en municipalidades. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 165-186. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.214
- Plasencia Soler, Marrero Delgado, F., Bajo Sanjuán, A. M., & Nicado García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 63-73.
- Razmjoo, A. A., Sumper, A., & Davarpanah, A. (2019). Development of sustainable energy indexes by the utilization of new indicators: A comparative study. *Energy Reports*, 5, 375-383. doi: <https://doi.org/10.1016/j.egy.2019.03.006>*
- Reefke, H., & Sundaram, D. (2017). Key themes and research opportunities in sustainable supply chain anagement–identification and evaluation. *Omega*, 66, 195-211. doi: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2016.02.003>
- Rød, E. G., Gåsste, T., & Hegre, H. (2024). A review and comparison of conflict early warning systems. *International Journal of Forecasting*, 40(1), 96-112. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2023.01.001>
- Shankar, R., Choudhary, D., & Jharkharia, S. (2018). An integrated risk assessment model: A case of sustainable freight transportation systems. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 63, 662-676. doi: <https://doi.org/10.1016/j.trd.2018.07.003>
- Soler, J. A. P., Sanjuán, A. B., Delgado, F. M., & García, M. N. (2023). La gestión de riesgos de cumplimiento con enfoque en valores organizacionales: Aplicación en un caso de estudio en Cuba. *Revista Científica Visión de Futuro*, 27(2).
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction* (A. Virging Ed. Vol. 82). United States of America: University of South Florida.
- Tuo, L., Rezaee, Z., & Gao, L. (2024). Is there a tradeoff between management earnings forecasts and sustainability reporting? *Global Finance Journal*, 59, 100908. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2023.100908>
- Zúñiga, S. D., & Paz, N. S. (2020). Integración de la responsabilidad social empresarial en la gestión de riesgo en inversiones constructivas. *Avances*, 22(2), 170-182.

RESUMEN BIOGRÁFICO

Acosta Pérez Idalmis

Profesora Titular del Departamento de Ingeniería Industrial en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Doctora en Ciencias Técnicas. Amplia experiencia en áreas de investigación de ingeniería del factor humano, gestión de riesgo, gestión de la sostenibilidad, gestión de la SST, gestión ambiental, ergonomía. Ha formado varios másteres en Ciencia. Es miembro de varias organizaciones nacionales e internacionales. Ha sido profesora invitada a universidades y ha publicado en revistas científicas y congresos internacionales.

Marrero Delgado Fernando

Profesor Titular del Departamento de Ingeniería Industrial en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Doctor en Ciencias Técnicas. Ingeniero Industrial. Amplia experiencia en la impartición de las disciplinas Gestión de Operaciones, Matemática Aplicada, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de procesos y cadenas de suministro. Ha publicado más de cien artículos en revistas nacionales e internacionales y participa en múltiples eventos. Su línea de investigación es la toma de decisiones en procesos empresariales y de la administración pública. Ha formado varios doctores y másteres en ciencia. Es miembro de varias organizaciones nacionales e internacionales. Ha sido profesor invitado en universidades de México, Nicaragua, Honduras, Venezuela, Ecuador y Colombia.

Espinosa Acosta José Angel

Maestrante en dirección empresarial por la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Ingeniero Civil, Especialista de la Dirección de inversión y mantenimiento de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Su línea de investigación es gestión del riesgo.

Rivero Rodriguez Luis Darien

Maestrante en Dirección empresarial por la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Ingeniero Industrial. Director General Alмест: Topes de Collantes, Trinidad. Su línea de investigación es gestión de riesgo, gestión de RRHH.