

Factores de riesgos que influyen en el desempeño del proceso de formación de posgrado

Risk factors that influence performance in the process
of postgraduate training

Rosalba Roque González^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-5014-872X>

Rosa Mayelín Guerra Breña² <https://orcid.org/0000-0002-0561-6678>

Giselle Brito Álvarez¹ <https://orcid.org/0000-0001-9844-0685>

Vivianne Anido Escobar¹ <https://orcid.org/0000-0003-2059-5366>

¹Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso. La Habana, Cuba.

²Universidad de La Habana. Centro de Biomateriales. La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: rosalba@cce.sld.cu

RESUMEN

Introducción: En el Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso desde 2015 se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad NC-ISO 9001:2015. Sin embargo, en el proceso de posgrado los riesgos no se han gestionado de forma sistemática e integral, lo que puede afectar su desempeño.

Objetivo: Identificar los factores de riesgo que influyen en el desempeño del proceso de formación de posgrado y planificar las acciones para su tratamiento.

Métodos: Se realizó un estudio de tipo cualitativo, no experimental, en el período comprendido entre febrero y marzo de 2019. Para el diagnóstico de los riesgos se emplearon las técnicas de grupo focal, la matriz DAFO, la encuesta y el análisis de causa-efecto de Ishikawa. Además, la matriz de probabilidad-consecuencia se utilizó para evaluar la prioridad de los riesgos identificados.

Resultados: El diagnóstico permitió fundamentar la necesidad de gestionar integralmente los riesgos que inciden en el proceso de formación de posgrado. Nueve de los riesgos identificados se consideran altos y tienen la máxima prioridad para el establecimiento de medidas de control. Siete son moderados y también se toman medidas para su minimización.

Conclusiones: Los riesgos identificados están en relación con la planificación inadecuada de los indicadores del proceso y la no inclusión de todos los aspectos que inciden sobre la gestión del posgrado. El tratamiento de los riesgos según su prioridad permitirá elevar el desempeño del proceso y cumplir los requisitos de la norma NC-ISO 9001:2015.

Palabras clave: formación de posgrado; gestión de riesgos; gestión de la calidad.

ABSTRACT

Introduction: In the National Center for Minimally Invasive Surgery, the NC-ISO 9001:2015 Quality Management System was implemented since 2005. However, in the postgraduate process, the risks have not been systematically and comprehensively managed, which may affect performance.

Objective: To identify the risk factors that influence performance of the postgraduate training process and to plan the actions for their treatment.

Methods: A qualitative, non-experimental study was carried out in the period between February and March 2019. For the diagnosis of risks, some techniques were used, such as focus group, the SWOT matrix, the survey, and Ishikawa's cause-and-effect analysis. In addition, the probability-consequence matrix was used to assess the priority of the identified risks.

Results: The diagnosis allowed to provide the foundations for the need to manage comprehensively the risks that affect the postgraduate training process. Nine of the identified risks are considered high and have the highest priority for the establishment of control measures. Seven are moderate and also measures are taken for their minimization.

Conclusions: The risks identified are related to inadequate planning of the process indicators and the non-inclusion of all aspects that affect management in the postgraduate level. The treatment of the risks according to their priority will allow to increase the performance of the process and meet the requirements of the NC-ISO 9001: 2015 standard.

Keywords: postgraduate training; risk management; quality management.

Recibido: 10/07/2019

Aceptado: 29/01/2020

Introducción

En todas las organizaciones, el cumplimiento de los requisitos establecidos por las diferentes partes interesadas y el logro de los objetivos planificados están sujetos a la influencia de la incertidumbre del contexto, tanto interno como externo, la cual genera riesgos y oportunidades que es necesario manejar para el éxito sostenido de las organizaciones.⁽¹⁾

La norma NC-ISO 31000:2018 define el riesgo como el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”,⁽²⁾ los cuales se identifican con los resultados que busca la organización, reflejados en sus metas, valores explícitos e implícitos, obligaciones sociales, y requisitos legales y regulatorios. La gestión del riesgo constituye un componente integral de la gestión de calidad, pues implica actividades coordinadas relacionadas con el efecto de la incertidumbre en esos objetivos. Por eso, para lograr la eficacia es importante integrar la gestión del riesgo al sistema de gestión y los procesos de la organización.⁽³⁾

Desde 2015 en el Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso (CNCMA) se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad, según la norma cubana NC-ISO 9001:2015. Sin embargo, los riesgos y las oportunidades en el proceso de posgrado no se gestionan de forma sistemática e integral, lo que puede afectar su desempeño. Por ello se necesita incorporar los actuales enfoques administrativos basados en el manejo oportuno de los riesgos, que garanticen un alto nivel de calidad y eficiencia de los servicios. Esto contribuye, desde la gestión, al cumplimiento de los estándares de acreditación hospitalaria,⁽⁴⁾ y de todos los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, entre los que se encuentran: la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República⁽⁵⁾ y, específicamente para la actividad de formación de posgrado, las normas y los procedimientos establecidos por el Ministerio de Educación Superior.⁽⁶⁾

Dentro de los procesos clave del CNCMA está el de formación de posgrado, que se encarga de garantizar la formación y el perfeccionamiento en las técnicas de cirugía mínimamente invasiva de los profesionales en el sector. Para cumplir con los objetivos planificados y elevar el desempeño del proceso de formación de posgrado, es necesario identificar sus riesgos, analizarlos y modificarlos para que satisfagan unos criterios de riesgo previamente establecidos por la dirección del centro.

A tenor con la creciente preocupación de las organizaciones por gestionar sus riesgos, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha elaborado la serie de normas ISO 31000 con un enfoque genérico, para contribuir a que las organizaciones implementen un

marco de referencia y un proceso eficaz de gestión de riesgos, basado en un conjunto de principios rectores.⁽⁶⁾

Ante esta situación se ha definido como objetivo de esta investigación identificar los factores de riesgo que influyen en el desempeño del proceso de formación de posgrado y planificar las acciones para su tratamiento.

Métodos

Se realizó una investigación de tipo cualitativo, no experimental, en el período comprendido entre febrero y marzo de 2019. El objeto de estudio fue el proceso de formación de posgrado del CNCMA. En la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas para el diagnóstico, como histórico-lógico, análisis y síntesis, y análisis del contenido de documentos, que permitieron conocer la evolución de la gestión integral de los riesgos y su relación con las actuales normas de sistemas de gestión de la calidad, y realizar un resumen de los principales aspectos teóricos del trabajo, para luego determinar los riesgos que afectan el desempeño del proceso de posgrado del CNCMA; además de analizar las fuerzas esenciales que pueden propiciar y oponerse al cambio propuesto.

La técnica de grupo focal se aplicó a partir de los estudios previos realizados por la autora principal, discutidos en el grupo de trabajo del departamento docente, con el objetivo de enfocar mejor la investigación y definir los principales factores de riesgo que pudieran influir en el proceso de posgrado. La matriz balance de fuerzas (DAFO)⁽⁷⁾ se empleó para establecer las relaciones entre las fortalezas y las debilidades del contexto interno, y las oportunidades y amenazas del contexto externo, con vistas a determinar las estrategias fundamentales a seguir para la mejora del desempeño del proceso de formación de posgrado. El análisis de causa-efecto permitió enfocar de forma sistemática las causas (en este caso los riesgos) que inciden en el efecto (desempeño del proceso). Se presentó el resultado en el diagrama causa-efecto de Ishikawa, mediante el programa VISIO.

Además, se aplicó una encuesta a una muestra determinística de docentes y a otras personas participantes en el proceso de posgrado (28) para conocer sus percepciones sobre la probabilidad de ocurrencias y los impactos potenciales de los riesgos identificados. Se cumplieron los principios éticos requeridos en estas técnicas.

La matriz de probabilidad-consecuencia empleada resulta una técnica de gran utilidad para determinar la aceptabilidad de los riesgos.⁽⁸⁾ La evaluación de estos se llevó a cabo a través de los siguientes criterios:

- La probabilidad/frecuencia de la ocurrencia (F).
- La severidad del impacto (S).

A partir de las puntuaciones asignadas para cada variable de evaluación se calcula el número de prioridad del riesgo, según la siguiente fórmula:

$$NPR = F \times S$$

Donde:

NPR: número de prioridad del riesgo.

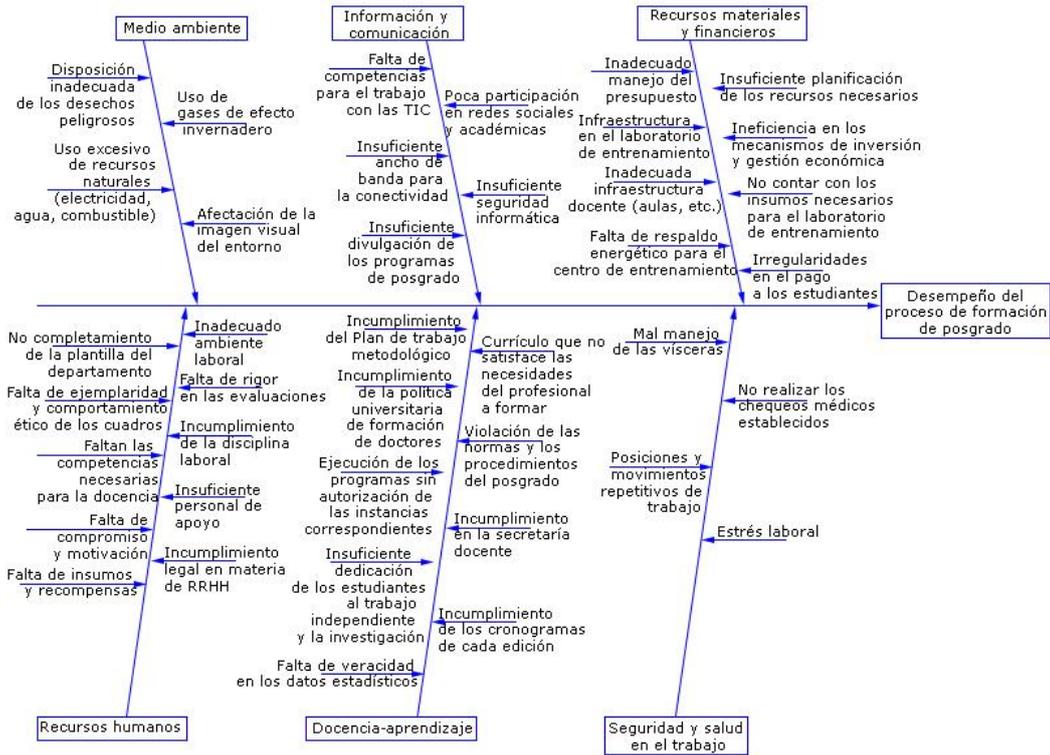
F: probabilidad/frecuencia.

S: severidad.

Con el uso de técnicas de estadística descriptiva, se determinó la mediana de los niveles de probabilidad e impacto, resultados de la encuesta aplicada. Para ello se emplearon los programas estadísticos Minitab 16, Excel y SPSS v.21.

Resultados

A partir del trabajo realizado en el grupo focal fue identificado un conjunto de 41 riesgos, organizados por subgrupos (Fig. 1).



Fuente: Tesis de Diplomado de Administración Pública.

Fig. 1 - Diagrama de Ishikawa con respecto a los riesgos que inciden en el desempeño del proceso de posgrado.

También se establecieron, a partir de la matriz DAFO (Fig. 2), las 5 fundamentales fortalezas (F), debilidades (D), amenazas (A) y oportunidades (O) del proceso de formación de posgrado.

Cálculo de Matriz DAFO Innovada...

| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | MFO | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | MFA | MTot |
|-----|------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| F1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2,60 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2,00 | 2,30 |
| F2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2,60 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,80 | 2,70 |
| F3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2,60 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1,80 | 2,20 |
| F4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2,60 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1,80 | 2,20 |
| F5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,80 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0,80 | 0,80 |
| MOF | 2,60 | 2,60 | 2,60 | 2,40 | 1,00 | 2,24 | 2,40 | 1,80 | 1,00 | 2,40 | 1,60 | 1,84 | 2,04 |
| D1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2,20 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2,20 | 2,20 |
| D2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,00 | 1,10 |
| D3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,40 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1,40 | 1,90 |
| D4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2,40 | 1 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1,60 | 2,00 |
| D5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1,20 | 2 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1,60 | 1,40 |
| MOD | 2,40 | 1,80 | 2,00 | 1,60 | 1,60 | 1,88 | 1,60 | 0,40 | 2,20 | 1,60 | 2,00 | 1,56 | 1,72 |
| DIF | 0,20 | 0,80 | 0,60 | 0,80 | -0,60 | 0,36 | 0,80 | 1,40 | -1,20 | 0,80 | -0,40 | 0,28 | 0,32 |

Balance Interno: 0,32 Balance Externo: 0,08 Razón BI/BE: 4,00 La Organización Avanza...

Fuente: Tesis de Diplomado de Administración Pública.

Fig. 2 - Matriz DAFO para el proceso de posgrado.

A continuación se describen:

- Amenazas:
 - Insuficiente crecimiento del PIB en el país: A1.
 - Incremento de la emigración de profesionales de la salud: A2.
 - Desabastecimiento en el Sistema Nacional de Salud de insumos indispensables para la Cirugía de Mínimo Acceso: A3.
 - Otros hospitales en el país con servicios formativos en CMA: A4.
 - No se prioriza suficientemente el proceso en la gestión del CNCMA: A5.

- Oportunidades:
 - Apoyo de la dirección del país al CNCMA: O1.
 - Desarrollo de las tecnologías de la cirugía mínimamente invasiva y otras vinculadas a la salud (información y comunicaciones): O2.
 - Formación de médicos y otros profesionales de la salud extranjeros en Cuba: O3.
 - Alto reconocimiento internacional a la medicina cubana: O4.
 - Política de informatización de la sociedad: O5.

- Fortalezas:
 - Alto nivel y prestigio profesional del claustro: F1.
 - Adecuada infraestructura de laboratorio de entrenamiento y centro de formación de posgrado: F2.
 - Estar reconocido como centro de referencia nacional y para brindar servicios académicos para la formación en CMA: F3.
 - Programa de maestría autorizado en CMA y otras formas organizativas de posgrado acreditadas por la Universidad de Ciencias Médica de La Habana: F4.
 - Nivel salarial mayor que otros sectores del país: F5.

- Debilidades:
 - Altos costos de mantenimiento de la infraestructura necesaria para la CMA: D1.
 - Aún es insuficiente la preparación de los cuadros en gestión de la calidad y gestión de riesgos: D2.

- Aún es insuficiente la gestión de la información y las comunicaciones para la formación de posgrado: D3.
- Aún es insuficiente la visibilidad de los resultados del Centro: D4.
- Falta de infraestructura y medios para el manejo de los desechos peligrosos: D5.

La fortaleza que mayor incidencia mostró a través de la matriz DAFO es el contar con una “adecuada infraestructura de laboratorio de entrenamiento y un centro de formación de posgrado”, la cual debe ser aprovechada en su máxima capacidad. Además, se halló un alto valor en la relación balance interno/balance Externo (4), lo que indicó que el proceso avanzaba.

El análisis de la eficacia del proceso, efectuado en enero de 2019, mostró que no correspondía examinar 6 de los 25 criterios de evaluación del período; mientras que de los 19 evaluados se cumplieron 17, para un 89 %, por lo que el proceso se considera eficaz, según el criterio de eficacia establecido, que contempla el cumplimiento de, al menos, el 85 % de los aspectos evaluados.

En el análisis de los indicadores de eficacia se observaron los aspectos siguientes:

- Proceso de planificación inadecuada, ya que se incluyeron indicadores que no correspondía analizarlos en el período evaluado.
- En la planificación no se contemplaron todos los aspectos que incidían sobre el proceso, por ejemplo, los relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores, el manejo de los desechos peligrosos y la infraestructura necesaria para el proceso.

Al analizar el Plan de Prevención de Riesgos del proceso, se identificó que estaba enfocado en las mismas actividades para las cuales se establecieron los indicadores, por lo que no cubrió todos los riesgos con incidencia en este y no se tuvo el análisis de los factores del contexto (D, F, A, O), ni los intereses de todas las partes interesadas.

Una vez identificados los riesgos del proceso en el grupo focal y clasificados como aparece en la figura 1, se aplicó una encuesta a una muestra de 28 trabajadores (16 profesores, 2 expertos en calidad, 1 metróloga, 5 trabajadores de servicio y 4 directivos) para conocer sus percepciones sobre la frecuencia con la cual aparecían los riesgos potenciales identificados y la severidad de su impacto si llegasen a ocurrir.

Las valoraciones realizadas por los encuestados y el número de prioridad del riesgo (NPR) calculado se muestran en la tabla 1.

Tabla 1 - Calificación del nivel de prioridad del riesgo (NPR)

| Riesgo potencial | Frecuencia | Severidad | NPR |
|--|------------|-----------|-----|
| No completamiento de la plantilla del departamento | 3 | 5 | 15 |
| Inadecuada disposición de desechos peligrosos | 3 | 5 | 15 |
| Stress laboral | 3 | 3 | 9 |
| Posiciones y movimientos repetitivos de trabajo | 3 | 3 | 9 |
| Insuficiente personal de apoyo | 3 | 3 | 9 |
| Insuficiente ancho de banda para la conectividad | 3 | 3 | 9 |
| Ineficiencia en los mecanismos de inversión y gestión económica | 3 | 3 | 9 |
| Falta de estímulos y recompensas | 3 | 3 | 9 |
| Falta de respaldo energético para el centro de entrenamiento | 3 | 3 | 9 |
| Violación de las normas y procedimientos del posgrado | 1 | 5 | 5 |
| No realizar los chequeos médicos establecidos | 1 | 5 | 5 |
| Insuficiente seguridad informática | 1 | 5 | 5 |
| Insuficiente dedicación de los estudiantes al trabajo independiente y a la investigación | 1 | 5 | 5 |
| Incumplimiento legal en la gestión de los recursos humanos | 1 | 5 | 5 |
| Incumplimiento en la secretaría docente de las normas y procedimientos para el control del posgrado | 1 | 5 | 5 |
| Ejecución de los programas sin autorización por las instancias correspondientes | 1 | 5 | 5 |
| Uso excesivo de recursos naturales (electricidad, agua, combustible) | 1 | 3 | 3 |
| Uso de gases del efecto invernadero | 1 | 3 | 3 |
| Poca participación en redes académicas y sociales | 1 | 3 | 3 |
| No contar con los insumos necesarios para el laboratorio de entrenamiento (vísceras, material de limpieza) | 1 | 3 | 3 |
| Mal manejo de las vísceras | 1 | 3 | 3 |
| Irregularidad en el pago de los estudiantes | 1 | 3 | 3 |
| Insuficiente divulgación de los programas de posgrado | 1 | 3 | 3 |
| Incumplimientos de la disciplina laboral | 1 | 3 | 3 |
| Incumplimiento del Plan de trabajo metodológico | 1 | 3 | 3 |
| Incumplimiento de la política universitaria de formación de doctores | 1 | 3 | 3 |
| Inadecuado uso y manejo del presupuesto | 1 | 3 | 3 |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Faltan las competencias necesarias | 1 | 3 | 3 |
| Falta de veracidad en los datos estadísticos de posgrado | 1 | 3 | 3 |
| Falta de rigor en las evaluaciones de los trabajadores | 1 | 3 | 3 |
| Falta de compromiso y motivación | 1 | 3 | 3 |
| Falta de competencia para el trabajo con las TIC | 1 | 3 | 3 |
| Currículo que no satisface las necesidades del profesional a formar | 1 | 3 | 3 |
| Participación de más de 20 % de másteres en el claustro de los programas de maestría | 1 | 1 | 1 |
| Insuficiente planificación de los recursos necesarios | 1 | 1 | 1 |
| Insuficiente infraestructura docente (aulas, etcétera) | 1 | 1 | 1 |
| Incumplimientos de los cronogramas de cada edición | 1 | 1 | 1 |
| Inadecuado ambiente laboral | 1 | 1 | 1 |
| Inadecuada infraestructura en el laboratorio de entrenamiento | 1 | 1 | 1 |
| Falta de ejemplaridad y comportamiento ético de los cuadros | 1 | 1 | 1 |
| Afectación de la imagen visual del entorno | 1 | 1 | 1 |

Como medida de tendencia central se tomó la mediana de las valoraciones para cada riesgo. Ninguno de los riesgos identificados fue catalogado como extremo. Como riesgos altos se consideraron los siguientes:

- No completamiento de la plantilla del departamento.
- Inadecuada disposición de desechos peligrosos.
- Stress laboral.
- Posiciones y movimientos repetitivos de trabajo.
- Insuficiente personal de apoyo.
- Insuficiente ancho de banda para la conectividad.
- Ineficiencia en los mecanismos de inversión y gestión económica.
- Falta de estímulos y recompensas.
- Falta de respaldo energético para el centro de entrenamiento.

Como riesgos moderados por su baja frecuencia, pero con un alto impacto si llegaran a ocurrir, se identificaron los que aparecen a continuación:

- Violación de las normas y los procedimientos del posgrado.

- No realizar los chequeos médicos establecidos.
- Insuficiente seguridad informática.
- Insuficiente dedicación de los estudiantes al trabajo independiente y a la investigación.
- Incumplimiento legal en la gestión de los recursos humanos.
- Incumplimiento en la secretaría docente de las normas y los procedimientos para el control del posgrado.
- Ejecución de los programas sin autorización por las instancias correspondientes.

Discusión

En la actualidad, la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las amenazas, aprovechar las oportunidades, responder y adaptarse continuamente a las nuevas exigencias del entorno, depende de la eficacia de su proceso de gestión de riesgos.⁽⁹⁾ Sin embargo, no siempre la gestión de riesgos alcanza las expectativas previstas. Se observa desconexión entre la visión estratégica y la realización táctica debido a una mala definición de los objetivos y a una inadecuada atención a la gestión proactiva de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de lo que se ha proyectado.⁽¹⁰⁾

En el análisis realizado se evidenció que aún existen oportunidades de mejora en el proceso de formación de posgrado del CNCMA y que en el Plan de Prevención de Riesgos no se tienen en cuenta todos los factores externos e internos que pueden influir de manera negativa en los resultados del proceso.

La gestión de los riesgos es una actividad sistemática, que se revisa semestralmente por la dirección del CNCMA; sin embargo, esta puede mejorarse. Para el proceso de formación de posgrado se propone un procedimiento más abarcador que el que actualmente posee el centro, el cual toma como base los elementos de la norma cubana NC-ISO 31000:2018. Para su aplicación, se requiere un conocimiento detallado del proceso, del microentorno externo (la institución) y del macroentorno, donde se identifiquen las debilidades y amenazas que puedan perturbar el logro de los objetivos del proceso.

Los resultados de la identificación de los riesgos se deben recoger en el Plan de Prevención de Riesgos, en el cual se incluyen estos para cada una de las actividades involucradas, tomando en consideración el cumplimiento del objetivo del proceso, los criterios de medida

establecidos para determinar su eficacia y la existencia de debilidades o amenazas en cada una de las fuentes de riesgos, como docencia-aprendizaje, recursos humanos, recursos materiales y financieros, medio ambiente, información y comunicación, salud y seguridad en el trabajo. También se deben considerar las oportunidades que posibiliten mejorar el desempeño; sin embargo, estos aspectos están fuera del alcance del presente trabajo.

Los riesgos calificados como bajos se mantienen controlados a partir de las acciones rutinarias del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización y el seguimiento que se realiza al proceso a partir del cumplimiento de los procedimientos establecidos. Pero para los riesgos catalogados como moderados y altos se requiere tomar medidas específicas de tratamiento, dentro de las cuales aparecen: gestionar con recursos humanos la incorporación de una plaza y poner en convocatoria las que estén vacantes; conservar en áreas refrigeradas las vísceras a utilizar en las prácticas; comprobar el cumplimiento de las normas y los procedimientos para el posgrado; dar seguimiento al desempeño de los estudiantes en las diferentes actividades lectivas y de investigación; así como otras medidas que garanticen el desempeño del proceso.

Para la planificación de las medidas de control del riesgo, primero es necesario identificar las causas de este; de igual forma, se requiere que las acciones que se establecen deben realizarse a corto plazo y revisarse periódicamente para conocer si se han cumplido de la forma planificada, si son eficaces y si las estrategias tomadas resultan adecuadas. Además, se hace un nuevo análisis del contexto para verificar si han aparecido nuevos riesgos o se han modificado las manifestaciones de los ya identificados. Los resultados del seguimiento y la revisión de los riesgos deben incorporarse a todas las actividades de la gestión de la organización.

Finalmente, se considera que la gestión de riesgos se debe integrar a todas las funciones y los procesos de la organización, para lograr ventajas relacionadas con la eficacia organizativa y la eficiencia, a partir de una sólida toma de decisiones, basada en el análisis de la información y el conocimiento relevante para la organización.

Los riesgos identificados se relacionan con la planificación inadecuada de los indicadores del proceso y la no inclusión de todos los aspectos que inciden sobre la gestión del posgrado, como los vinculados con la seguridad y salud de los trabajadores, el manejo de los desechos peligrosos y la infraestructura necesaria para el proceso. El tratamiento de los riesgos, según su prioridad, así como la frecuencia del seguimiento a las acciones

previstas, permitirán mejorar la gestión de los riesgos, enfocarla de manera integral y cumplir los requisitos de la norma NC-ISO 9001:2015 en estos aspectos.

Referencias bibliográficas

1. Oficina Nacional de Normalización ONN. NC-ISO 9004:2018. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2018.
2. Oficina Nacional de Normalización ONN. NC-ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo. Directrices. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2018.
3. Organización Internacional de Normalización ISO. ISO/TR 31004:2013. Gestión del riesgo. Directrices para la implementación de la ISO 31000. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización (ISO); 2013.
4. Ministerio de Salud Pública MINSAP. Manual de Acreditación Hospitalaria. La Habana, Cuba: MINSAP; 2016.
5. Contraloría General de la República CGP. Resolución No. 60/2011. Normas del sistema de control interno. La Habana, Cuba: Contraloría General de la República (CGP); 2011.
6. Ministerio de Educación Superior MES. Instrucción No. 01/2018 Normas y Procedimientos para la gestión del posgrado. Anexos a la Resolución 132/2004. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela; 2018.
7. Pardo Fernández A, Duvergel Goyanes J, Ponce Sánchez Y, Rojas Fernández JC, Gamboa Santana O, Montero Campello M. Matriz Balance de fuerzas innovada para la dirección estratégica de los procesos de salud en Guantánamo. Guantánamo, Cuba: Centro Provincial de la ENSAP; 2005.
8. Oficina Nacional de Normalización ONN. NC-ISO 31010:2015. Gestión del riesgo. Técnicas de apreciación del riesgo. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2015.
9. Guerra Bretaña RM. La gestión integral de los riesgos en las organizaciones. En: Grupo Palco PC, editor. Memorias de la Convención y Exposición Internacional de la Industria Cubana, CubaIndustria 2018. 3ra ed. La Habana, Cuba: Grupo Palco, P.C.; 2018.
10. Casares San José-Martí I, Lizarzaburu Bolaños ER. Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales enfoque ISO 31000. Lima, Perú: Platinum Editorial S.A.C; 2016.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Rosalba Roque González, Rosa Mayelín Guerra Bretaña, Giselle Brito Álvarez y Vivianne Anido Escobar: Idea original, elaboración y revisión del artículo, facilitación y procesamiento de la información, y aprobación de la versión final.