

KARINA JOHANNA IZA LÓPEZ

Universidad Estatal de Bolívar

kiza@ueb.edu.ec

Recibido: 18/01/2018

Aprobado: 09/05/2018

Resumen

La gestión de la política “Conozca a su Empleado” consiste en prevenir el lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo, tomándose al empleado como elemento básico, mediante la coordinación de bríos de las instituciones del sector financiero popular y solidario del Ecuador, como la utilización de una “matriz de riesgos”, para medir el grado de riesgo del personal desde cuatro escenarios como: proceso selección y admisión de empleo, el quehacer en el puesto de trabajo, situación patrimonial y desde las situaciones inusuales mostradas por éste como son las señales de alerta para tomar medidas anticipadas y enmendadoras. El enfoque de investigación fue cuali-cuantitativa con un diseño, tipo y nivel de la investigación experimental, descriptiva y documental respectivamente. En este contexto la población la constituye el personal de la COAC “Policía Nacional” y se recabó datos mediante la aplicación de encuestas posterior a la estructura de un cuestionario. Para inferir la matriz de riesgos empleada para la gestión de la política “Conozca a su Empleado” resultó de gran utilidad en el establecimiento del grado de riesgos del personal y como consecuencia hacer la debida diligencia. Finalmente se expresó la bibliografía que sustenta los resultados. **Palabras clave:** matriz de riesgos, lavado de activos, debida diligencia.

MANAGEMENT OF THE “KNOW YOUR EMPLOYEE” POLICY IN THE CONTEXT OF PREVENTION OF MONEY LAUNDERING AND FINANCING OF CRIMES INCLUDING TERRORISM

Abstract

The management of the “Know Your Employee” Policy is to prevent money laundering and the financing of crimes, including terrorism, by taking the employee as a basic element, by coordinating the efforts of the Institutions of the Popular and Solidarity Financial Sector of Ecuador, as the use of a “risk matrix”, to measure the degree of risk of personnel from four scenarios such as: process selection and admission of employment, the task in the workplace, patrimonial situation and from the unusual situations shown by it as they are the warning signs to take anticipated and amending measures. The research approach was qualitative-quantitative with a design, type and level of experimental, descriptive and documentary research respectively. In this context, the population is made up of the staff of the COAC “National Police” and data was collected through the application of surveys after the structure of a questionnaire. In order to infer the risk matrix used for the management of the “Know Your Employee” Policy, it was very useful in establishing the degree of risk of the personnel and, as a consequence, doing the due diligence. Finally, the bibliography that supports the results was expressed.

Key words: risk matrix, money laundering, due diligence.

Introducción

El lavado de activos desde su nacimiento en la Edad Media ha sido uno de los delitos más temido en las empresas, incluidas las Instituciones Financieras, que lejos de estar controlado al parecer está adquiriendo mayor fuerza. Por ende, en la actualidad las empresas vienen desempeñando su quehacer en mercados ajustados a la incertidumbre que se traduce en diversos riesgos entre ellos el lavado de activos.

La proliferación del lavado de activos es resultado de múltiples y variados ejercicios realizados por organizaciones delictivas en las que participan también el personal de las empresas atañidas como cómplices para el cometimiento de éste delito, mismas que tienden a dar apariencia de legalidad a aquellos activos de origen ilícito, lo que ha generado grandes perjuicios para las empresas de tipo monetarios; así como también pérdidas asociadas a la imagen y prestigio, aspectos que ha hecho que las empresas encaminen su labor a gestionar este riesgo a través de procesos de debida diligencia y una manera de hacerlo es utilizando herramientas como la matriz de riesgos que en este caso permite medir el grado de riesgos del personal que trabaja en éstas en miras de prevenir el lavado de activos en el marco de la Resolución N°- 011-2014-F (norma para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo en las entidades financieras de la economía Popular y Solidaria), tomando como base la Política “Conozca a su Empleado”, que está orientada a determinar el perfil de riesgo de ejecutivos, funcionarios, empleados y personal temporal; y permite una adecuada aplicación de medidas orientadas a prevenir éste delito, que se traduce en reglas de conducta y procedimientos de actuación.

Las empresas cada vez se encuentran expuestas a distintos riesgos, siendo que según Reyes (2012): “el riesgo es la variación que se puede producir en los resultados esperados de una situación dada, dentro de un período determinado” (p.6). Generalmente se asocia la palabra riesgo a la posibilidad de que algo no deseado ocurra, a un hecho fortuito que ocasiona daños y/o pérdidas al sistema. (Blanco, 2008, p.8).

Entre uno de los riesgos a los cuáles están expuestas las entidades del sector Financiero Popular y Solidario es el riesgo de lavado de activos, riesgo que haría que las empresas incurran probablemente en pérdida o daño al ser utilizada directamente o como instrumento para el cometimiento del delito denominado lavado de activo y financiamiento de delitos incluido el terrorismo. La Asamblea Nacional del Ecuador (2014) señala: General se concibe el Lavado de Activos como el delito que comete, una persona natural o jurídica cuando en forma directa o indirecta:

1. Tiene, adquiere, transfiere, posee, administra, utiliza, mantiene, resguarda, entrega, transporta, convierte o se beneficia de cualquier manera, de activos de origen ilícito.
2. Oculta, disimula o impide, la determinación real de la naturaleza, origen, procedencia o vinculación de activos de origen ilícito.
3. Presta su nombre o el de la sociedad o empresa, de la que sea socio o accionista, para la comisión de los delitos tipificados en este artículo.
4. Organiza, gestiona, asesora, participa o financia la comisión de los delitos tipificados en este artículo.
5. Realiza, por sí mismo o por medio de terceros, operaciones y transacciones financieras o econó-

micas, con el objetivo de dar apariencia de licitud a actividades de lavado de activos.

6. Ingresa o egresa dinero de procedencia ilícita por los pasos y puentes del país. (p. 3)

La Asamblea Nacional del Ecuador (2014) señala: El financiamiento del terrorismo es el delito por el cual la persona, en forma individual o colectiva, de manera directa o indirecta, proporcione, ofrezca, organice o recolecte fondos o activos, de origen lícito o ilícito, con la intención de que se utilicen o a sabiendas de que serán utilizados para financiar en todo o en parte, la comisión de los delitos de terrorismo; o cualquier otro acto destinado a causar la muerte o lesiones corporales graves a un civil o a cualquier otra persona que no participe directamente en las hostilidades en una situación de conflicto armado, cuando el propósito de dicho acto, por su naturaleza o contexto, sea intimidar a una población u obligar a un gobierno o a una organización internacional a realizar un acto o a abstenerse de hacerlo; o, la existencia de terroristas individuales, grupos u organizaciones terroristas. (p. 4)

La realidad actual de las organizaciones requiere procesos ágiles y seguros, a través de controles que identifiquen claramente sus objetivos y aseguren que las posibles interferencias sean prevenidas. (Días Dos Santos, 2008). Los riesgos afectan la capacidad de una entidad de perdurar en el tiempo, competir exitosamente en el medio, mantener su imagen pública y la calidad de sus productos (Bell et al., 2007). “El objetivo esencial de la gestión es garantizar la solvencia y estabilidad empresarial, con un manejo adecuado de los riesgos al que están expuestos, que permita lograr el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo asumido en las operaciones, de tal forma que se logre optimizar la relación riesgo-rendimiento”. (Reyes, 2012, p.17)

Las empresas deben tomar medidas que deben ser ejecutadas anterior al inicio y durante la relación laboral con el recurso humano por concepto de debida diligencia de la Política “Conozca a su Empleado” para impedir que, la entidad sea utilizada de manera directa o como instrumento para el cometimiento del delito en mención. Las modernas metodologías de gestión de riesgos promueven una cultura de controles internos y administración de riesgos en la institución como requisito indispensable para una adecuada gestión de los procesos que soportan los negocios de la organización. Dentro de esta gestión de riesgos que involucra a todos los participantes de la organización, un elemento muy importante y que soporta una buena parte de esta gestión son las matrices de riesgos de los procesos. (Reyes, 2012, p.19)

Por tal razón el propósito del presente estudio es exponer la utilidad de una matriz de riesgos personalizada, que utilice elementos cualitativos y cuantitativos, cuya relación permite categorizar a los criterios empleados en términos generales para determinar el grado de riesgos del personal para gestionar el delito objeto de análisis.

El estudio se hizo en la COAC “Policía Nacional”, institución de gran prestigio en el cantón Guaranda por su aporte en el progreso económico.

Metodología

Para abordar la problemática estudiada se desarrolló una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa porque se analizó una problemática y se procesó datos numéricos, con un diseño, tipo y nivel de investigación experimental, descriptiva y documental respectivamente porque las referencias formales de la utilización de una matriz de riesgos para la gestión de la política “Conozca a su Empleado” son muy pocas y de tipo genéricas;

es decir, no son personalizadas a la realidad institucional de la empresas, por tal razón la necesidad del conocimiento de una realidad poco estudiada, para personalizar una matriz de riesgos en aras de mejorar la gestión de la política en mención, sustentada en documentos variados que hacen referencia del delito de lavado de activos. En este contexto la población la constituye el personal de la COAC “Policía Nacional”, integrada por cuatro empleados. El propósito del estudio fue valorar el grado de riesgo del personal por concepto de gestión del riesgo tipificado lavado de activo y financiamiento de delitos incluido el terrorismo y establecer medidas que deben ejecutarse sea por debida diligencia de tipo simplificada o ampliada, antes de iniciar y durante la relación laboral establecida entre la empresa y el empleado. Para lograrlo señalado se desarrolló una matriz de riesgos en base a una metodología que permita medir el grado de riesgo; no obstante, para alimentar a la misma con datos, fue necesario la aplicación de la técnica e instrumento de recolección de datos como la encuesta luego de la estructura de un cuestionario, esto para posterior procesarla, misma que se aplicó a la COAC” Policía Nacional”.

Instituida para la estructura de la matriz de riesgos

Para el desarrollo de la matriz se estableció una metodología que está integrada por:

Criterios de calificación

Los criterios de calificación establecidos son cuatro como los procesos de selección y admisión de personal, asignación de personal, monitoreo patrimonial y señales de alerta, los cuales son medidos en base a un porcentaje de contribución sobre el 100% de la materialización de los mismos. La ponderación por cada criterio es como sigue el 20%, 20%, 40% y 20% respectivamente.

Tabla 1. Criterios de calificación

Criterio de calificación	Ponderación
Selección y Admisión	20%
Asignación de Puesto	20%
Monitoreo patrimonial	40%
Señales de alerta	20%

Fuente: autora, 2018.

Interrogantes y ponderación

Las interrogantes planteadas van de acuerdo a la necesidad de conocer el grado de riesgo del personal, para el efecto se establece una ponderación que considera una escala del 1 al 100%, la asignación del peso porcentual, se basa en la significancia de la interrogante, ante lo que se pretende medir. Por ende, el valor porcentual se multiplica con el valor de las variables explicadas más adelante, lo cual arroja un puntaje que sumados permite determinar el nivel de riesgo por criterio.

Tabla 2. Interrogantes-proceso de selección y admisión

Interrogantes	Ponderación
Está vinculado con un PEP?	10%
Está registrado en las bases de Información Reservada?	10%
Está registrado en las Listas OFAC?	10%
Está registrado en la lista de Paraísos Fiscales?	5%
Ha sido condenado por el cometimiento de delitos de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo u otros?	10%
Antecedentes de Término último Contrato de Trabajo	5%
Estado Civil	5%
Información de Referencias laborales es?	5%
Verificación de datos es:	5%
Montos mensuales que últimamente ha ganado	10%
Otros ingresos	5%
Edad	5%
Número de cargas Familiares	5%
Tiene dependientes con enfermedades pre-existentes graves?	5%
Promedio de antigüedad por puesto de trabajo	5%

Fuente: autora, 2018.

Tabla 3. Interrogantes-proceso de asignación de puestos

Interrogantes	Ponderación
Maneja información sensible y confidencial de la empresa:	10%
Maneja claves electrónicas	15%
Administra valores en efectivo	10%
Tiene contacto con el cliente externo?	5%
Administra Bienes Intangibles	5%
Interviene en Relaciones Públicas de la Entidad	5%
Participa en Procesos de acreditación de valores?	15%
Qué nivel tiene el cargo?	10%
Tiene poder de decisión (autorización)?	10%
Cumple con lo establecido en el manual de control interno de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.	10%
Tiene supervisión directa y continua?	5%

Fuente: autora, 2018.

Tabla 4. Interrogantes-proceso monitoreo patrimonial

Interrogantes	Ponderación
Utiliza los activos para cubrir sus pasivos en:	50%
Al momento de hacer el cálculo de ingresos menos gastos para determinar sus ingresos netos?	50%

Fuente: autora, 2018.

Tabla 5. Interrogantes-señales de alerta

Interrogantes	Ponderación
Estilos de vida o posibilidades financieras que no corresponden con el nivel salarial, de ingresos o patrimonial	15%
Recibe regalos o atenciones de clientes que excedan la práctica habitual y las pautas fijadas en el código de ética.	10%
Impide que otros compañeros de trabajo atiendan a determinados clientes?	10%
Presenta renuencia injustificada a gozar vacaciones?	5%
Hace continuas solicitudes de préstamos a la empresa y/o a sus compañeros de trabajo?	5%
Ha incrementado su Patrimonio y no ha presentado Declaración de Bienes?	15%
Asesora o cumple funciones en otra institución, sin previa autorización de Recursos Humanos	5%
Se muestra renuente a llenar y a suscribir el formulario de información personal.	5%
Se muestra renuente a la presentación de la declaración patrimonial	10%
Se muestra renuente a aceptar cambios de su actividad o promociones que impliquen no continuar ejecutando las mismas actividades.	10%
Permanece dentro de las instalaciones de la institución fuera de los horarios de trabajo, sin permiso de su superior jerárquico y sin justificación alguna.	10%

Fuente: autora, 2018.

Variables

Las variables utilizadas para medir el grado de riesgo para la debida diligencia de la Política “Conozca a su Empleado” van de acuerdo a la necesidad de la interrogante establecida para medir lo indicado anteriormente: La mayor puntuación es de 3 puntos que representa el “riesgo alto”, por otro lado, la puntuación de 2 puntos representa “riesgo medio” y la puntuación de 1 representa “riesgo menor”.

Tabla 6. Variables de algunas interrogantes

Variables	Puntuación
Si	1
No	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 7. Variables de vinculación con un PEP

Variables	Puntuación
Políticamente Nacional	3
Políticamente Extranjera	3
Públicamente Nacional	2
Públicamente Extranjera	2
No	1

Fuente: autora, 2018.

Tabla 8. Variables de bases de información reservada

Variables	Puntuación
Sindicados	3
Homónimos	3
No	1

Fuente: autora, 2018.

Tabla 9. Variables de antecedentes laborales

Variables	Puntuación
Visto bueno	3
Despido intempestivo	2
Compra de renuncia	2
Renuncia voluntaria	1
Cancelación de contrato	1

Fuente: autora, 2018.

Tabla 10. Variables de estado civil

Variables	Puntuación
Soltero	3
Casado	1
Divorciado	3
Viudo	3
Unión libre	1

Fuente: autora, 2018.

Tabla 11. Variables de referencias laborales

Variables	Puntuación
Veraz	1
No veraz	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 12. Variables de montos mensuales

Variables	Puntuación
0-500	1
500-600	1
600-800	1
800-100	2
1001-1500	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 13. Variables de otros ingresos

Variables	Puntuación
0-500	1
500-600	1
600-800	1
800-100	2
1001-1500	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 14. Variables de edad

Variables	Puntuación
25-30	2
31-40	1
41-50	1
51-70	2
Más de 70	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 15. Variables de número de cargas familiares

Variables	Puntuación
0-2	1
2-4	2
Más de 4	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 16. Variables de número enfermedades preexistentes

Variables	Puntuación
No tiene	1
1 familiar	2
Más de 1 familiar	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 17. Variables promedio de antigüedad por puesto de trabajo

Variables	Puntuación
Menos de tres de meses.	3
Más de tres meses hasta seis meses.	3
Más de seis meses a un año	2
Más de 1 años a 5 años.	2
Más de 5 años.	1

Fuente: autora, 2018.

Tabla 18. Variables promedio de antigüedad por puesto de trabajo

Variables	Puntuación
Menos de tres de meses.	3
Más de tres meses hasta seis meses.	3
Más de seis meses a un año	2
Más de 1 años a 5 años.	2
Más de 5 años.	1

Fuente: autora, 2018.

Tabla 19. Variables información sensible y confidencial

Variables	Puntuación
Secretos comerciales	3
Confidencial	3
Clasificada	2
Privada	2
Pública	2
No	1

Fuente: autora, 2018.

Tabla 20. Variables nivel del cargo

Variables	Puntuación
Operativo	1
Administrativo	1
Supervisión	2
Jefatura	2
Jefatura	2
Gerencia	3
Vicepresidencia	3
Presidencia	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 21. Variables uso de activos para cubrir pasivos

Variables	Puntuación
< 35%	1
>35% y <75%	2
>75% y <=100%	3

Fuente: autora, 2018.

Tabla 22. Variables ingresos netos

Variables	Puntuación
>USD\$ 636	1
>USD\$318 y <USD\$636	2
<USD\$318	3

Fuente: autora, 2018.

Nivel de riesgo

Posterior haber valorado las interrogantes y las variables se procede a determinar el nivel de riesgo por cada criterio de calificación, tomando como base una escala numérica de puntuación de 0,01 a 1 para el riesgo de *nivel bajo*, de 1,01 a 2 para el riesgo de *nivel medio* y de 2,01 a 3,00 para el riesgo de *nivel alto* una vez definido el puntaje final que es producto de la ponderación de las variables y la escala porcentual determinada para las interrogantes utilizadas. La escala de puntuación utilizada para cada criterio de calificación también fue utilizada para determinar el nivel de riesgo general una vez sumados los puntajes finales de éstos.

Tabla 23. Nivel de riesgos

NIVEL DE RIESGO	CALIFICACIÓN
RIESGO BAJO:	0,01 - 1,00
RIESGO MEDIO	1,01 - 2,00
RIESGO ALTO	2,01 - 3,00

Fuente: autora, 2018.

Tabla 24. Descripción de los niveles de riesgos

RIESGO BAJO	Representa que la entidad está trabajando arduamente en una adecuada gestión de la Política “Conozca a su Empleado”, lo que puede generar que la probabilidad de pérdida sea baja, perdida personificada en USD\$ (dólares) o deterioro de imagen, pérdida que no aqueja elocuentemente a los procesos de la entidad y por ende los resultados del negocio. Requiere del monitoreo del Oficial de Cumplimiento.
RIESGO MEDIO	Representa que la entidad está trabajando en la gestión de la Política “Conozca a su Empleado”, pero no a la escala esperada, lo que puede generar que la probabilidad de pérdida sea moderada, pero aún es necesario emplear más esfuerzo en la ejecución total. Pérdida personificada en USD\$ (dólares) o deterioro de imagen, pérdida que atañe a algunos elementos que pueden dañar a algunos procesos de la entidad y por ende los resultados del negocio. Requiere de la atención de la Gerencia y mandos medios según corresponda, en especial con él o la Representante de Recursos Humanos, mediante el establecimiento e implementación de acciones.
RIESGO ALTO	Representa que la entidad no está empleando los recursos requeridos para la gestión de la Política “Conozca a su Empleado”. Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida alta y que podría aquejar a ciertos procesos de la entidad instituidos en la operatividad de la misma o hasta terminar en el cierre de la entidad. Requiere de la atención del Consejo de Administración y Gerencia en trabajar en lineamientos de control interno enmarcados en el establecimiento e implementación de acciones inmediatas para hacer frente el grado de riesgo empleado.

Fuente: autora, 2018.

Nivel de riesgos por criterios de calificación

El puntaje para establecer el grado de riesgo por cada “*criterio de calificación*” es resultado de la multiplicación del valor porcentual detallado en la columna de “*ponderación*” asignado para cada uno ellos por el puntaje del grado de riesgo individual, obtenido de las interrogantes y variables de cada criterio que se encuentra detallado en la columna de “*valor*”. Con los valores registrados en la columna de “*puntaje*” se procede a sumar los mismos para determinar el valor total de los cuatro criterios y determinar el nivel de riesgos total en base a la escala de riesgos detallada anteriormente.

Tabla 25. Nivel de riesgos por criterios de calificación

	Criterio de calificación			
	Valor	Puntaje	Riesgo	Ponderación
Selección y Admisión	1	0,20	Bajo	20%
Asignación de Puesto	1	0,20	Bajo	20%
Monitoreo patrimonial	1	0,40	Bajo	40%
Señales de alerta	1	0,20	Bajo	20%
Valor Total				1
Nivel de riesgo Total				Bajo

Fuente: autora, 2018.

Resultados

Una vez aplicada la encuesta al representante de la COAC “Policía Nacional” ubicada en la ciudad de Guaranda, se desglosa el siguiente resultado:

Tabla 26. Grado de riesgo

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	100%
Medio	0	0%
Alto	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: autora, 2018.

A partir del procesamiento de información en la matriz, se determina que la entidad del sector Financiero Popular y Solidaria tomada para el estudio, en relación a los procesos de selección y admisión y empleo, asignación del puesto, monitoreo patrimonial y señales de alertase determinó que el grado de riesgos es bajo en cada elemento; con este análisis se establece que la metodología de la matriz de riesgos auxilia a la institución en la gestión de la Política “Conozca a su Empleado”. El análisis del nivel de riesgos puede variar y esto se va a dar de acuerdo a la realidad institucional de la empresa que estaría dispuesta a aplicar esta matriz.

Discusión

La gestión de la Política “Conozca a su Empleado” es prioritario para limitar que la institución sea utilizada de manera directa o como instrumento para el cometimiento del delito tipificado de lavado de activos o el financiamiento de delitos incluido el terrorismo. Los criterios utilizados coadyuvan a gestionar la política señalada a más de dar obediencia la Resolución No. 011.2014-F y minimizar el impacto que se verá reflejado en los resultados de negocios con una menor pérdida o un menor deterioro de la imagen y prestigio de la entidad. Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario deben considerar a la matriz de riesgos como una herramienta (medio) que soporta la gestión de la Política “Conozca a su Empleado”, medir el riesgo y a partir del resultado hacer una debida diligencia sea

reducida o ampliada según se amerite y esto va a depender del nivel de riesgos.

Conclusiones

La matriz de riesgos trascendió a ser una herramienta de gran utilidad en el proceso de la gestión de la Política “Conozca a su Empleado” mediante la determinación del perfil de riesgos del personal de la entidad objeto de análisis, en cuanto a medición del grado de riesgo y así hacer la debida diligencia según corresponda “ampliada” o “simplificada” pues este instrumento coadyuvó a la entidad a la minimización de la subjetividad y a lanzar imparcialidad a la hora de establecer el grado de riesgos, mediante el análisis de un conjunto de condiciones socioeconómicas, propias del puesto de trabajo, referencias laborales, de comportamiento de la contraparte (personal), entre otros. La matriz de riesgo para la gestión de la Política “Conozca a su Empleado” auxiliará a las entidades reguladas por Organismos Reguladores en este caso la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a limitar que éstas sean utilizadas de manera directa o como instrumento en el cometimiento del delito de lavado de activos o el financiamiento de delitos incluido el terrorismo.

Referencias

- Asamblea, N. (2014). Resolución No. 011-2014-F. *Normas para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo en las entidades financieras de la economía popular y solidaria*. Quito-Ecuador.
- Bell, T.; Peecher, M.E.; Solomon, I.; Marrs, F.O.; Thomas, H. (2007). *Auditoría basada en riesgos*. Bogotá, Ecoe Ediciones, p. 263
- Blanco, C. (2008). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Días Dos Santos, S.V. (2008). *Auditoría de procesos organizacional: teoría, finalidades metodología de trabajo de resultados esperados*. 2ª ed., São Paulo, Atlas, p. 144
- Reyes, P. (2012). *Administración de riesgos: medición, seguimiento, análisis y control*. Editorial Jurídica del Ecuador.